


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري -قسنطينة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا

- رقم التسجيل :.....................

- الرقم التسلسلي :..................

الموضـــــوع :

القيـــادة التحويليـــة وعلاقتهـــا بالأداء الوظيفـــي

من وجهة نظر العامليـــن بمؤسسة سونلغـــاز



- دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علم النفس العمل والتنظيم

من إعداد الطالب :

بن عبد الرحمن الطاهر

تحت إشراف الدكتور:

العايب رابح

تاريخ المناقشة : **2009/07/01**

أعضاء لجنة المناقشة :

- أ.د شلبي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري –قسنطينة–	رئيســا
- د.العايب رابح	أستاذ محاضـــر	جامعة منتوري –قسنطينة–	مشرفا ومقرّرا
- أ.د لوكيا الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري –قسنطينة–	عضــوا
- أ.د هاروني موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري –قسنطينة–	عضــوا
- د. حمداش نوال	أستاذة محاضرة	جامعة منتوري –قسنطينة–	عضــوا



السنة الجامعية2009/2008م

فهـــرس المحتويات

الفصل الثاني : القيادة التحويلية

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

القسم الثاني :الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : منهجية الدّراسة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

الترتيب	عنوان الملحق
01	الإستمارة الأوّلية
02	الإستمارة النّهائية
03	مقياس القيادة متعدّد العوامل MLQ+ نموذج القيادة كامل المدى FRL (جزء من النّسخة الإنجليزية)
04	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة
05	طلب ترخيص بزيارة
06	ترخيص بدراسة ميدانية

المقدّمـــة :

تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات ، فهي تتعلّق بالتّأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات . وأصبح واضحًا، في عصرنا الحالي، أنّ تقدّم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، ولذا تحاول مختلف المؤسّسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها ، والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي ، في تحقيق أهداف التّنمية الإجتماعية والإقتصادية .

وتعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيرًا على السّلوك التّنظيمي ، فهي تؤثّر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النّفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورًا رئيسيا للعلاقة بين الرّؤساء والمرؤوسين. ولذلك تحتاج المنظّمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها إلى قيادات إدارية يتحمّلون المسؤولية الرّئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية ، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة، فإنّه يتعذّر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، بل وتتخبّط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

وقد أدّى تعقّد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم أعمال المنظّمات ، وتعدّد العلاقات الدّاخلية والخارجية ،وكذلك تأثير الظّروف السّياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظّمات، إلى مواصلة البحث والاستمرار في التّجديد والابتكار والتّطوير، حيث يرى العديد من الباحثين أنّه قد آن الأوان لوضع حدّ للمُمارسات القيادية التّقليدية (التّبادلية) التي تقوم على أساس تبادل المصالح بين الرّئيس والمرؤوس ، وتبنّي أشكال مختلفة من القيادة تتواءم مع متطلّبات القرن الحادي والعشرين .

وتعتبر نظرية القيادة التّحويلية من النّظريات الحديثة التي أفرزتها التغيّرات التي صاحبت نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحالي في كلّ جوانب المنظّمة ، حيث تمكّنت هذه النّظرية ،

من تقديم مفهوم شامل للقيادة، يرتكز عل الجوانب النّفسية والفكرية والإجتماعية التي ينبغي أن يتصّف بها القائد للتأثير في الأتباع ودوافعهم وأهدافهم .

وقد حظيت هذه النّظرية بكمّ هائل من الدّراسات (الغربية) يفوق ما حظيت به أيّة نظرية أخرى من نظريات القيادة (Bass & Hater,1998)، ولعلّ السّبب وراء ذلك الاهتمام الكبير بمفهوم القيادة التحويلية يرجع إلى ما أظهرته الدّراسات السّابقة من النّتائج الإيجابية التي ترافقت مع وجود القيادة التّحويلية .

فالقائد التّحويلي يساعد على تنمية وتطوير الأتباع ، من خلال الإستجابة لحاجياتهم و تمكينهم من تحقيق أهداف الفرد والجماعة والمنظّمة ككلّ . وقد أكّدت العديد من الدّراسات أنّ القيادة التّحويلية يمكن أن تحرّك الأتباع لتحقيق أداء أكثر من المتوقّع ، كما تؤدّي إلى مستويات عالية من الرّضا والإلتزام لدى الفرد والجماعة في المنظّمة(Bass & Riggio,2006 :3)

إنّ حداثة موضوع القيادة التّحويلية، من جهة، وارتباطه بفعالية الأداء الوظيفي الذي يفوق التّوقعات (من خلال الأدبيات المتوفّرة) من جهة أخرى ، دفع الباحث ،من خلال هذه الدّراسة ، إلى محاولة إستطلاع واقع هذا السّلوك وحقيقة هذه العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ، وذلك من وجهة نظر العاملين بالمؤسّسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" ، باعتبارها من المؤسّسات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق الجودة في الخدمة العمومية .

قد تساهم هذه الدّراسة في إثراء وتوسيع الأدبيات العربية في هذا المجال ، حيث أنّها تحاول التّعريف بمفهوم القيادة التحويلية حسب الأدبيات المتوفّرة والدّراسات العربية والأجنبية ، وذلك من خلال جانبها النّظري ، وتحاول الكشف عن واقع وطبيعة العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية للرّئيس والأداء الوظيفي للمرؤوس من خلال جانبها التّطبيقي .

1 –طـــرح الإشكالية :

نظرا لحجم التّحديات التي تواجهها المنظّمات المعاصرة ، والمتمثّلة في تحقيق التّنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع رفاهيّة المواطن ، وبالنّظر إلى الضّغوط الكبيرة التي تواجهها هذه المؤسّسات داخليا وخارجيا ، من أجل الارتقاء بمستوى أدائها ، وتحسين جودة خدماتها ، والحدّ من تكاليف تشغيلها ، أضحى عليها أن تكون دائما متيقظة ، وذات تفكير إستراتيجي ورؤية واضحة ، تتطلّب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحدّيات ، وذات نزعة هادفة إلى نقل المنظّمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود ، بطريقة منظّمة وهادفة ومحسوبة ، تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرّؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس ، يساهم في تحسين الجودة ورفع الأداء .

فالتّفكير في القيادة الإدارية على أنّها القدرة على تحمّل المسؤولية ، والتمتّع بالصّلاحيات وممارسة السّلطة ، وأنّها عمل فردي إندفاعي ، أو أنّها من أعمال المغامرة ، أو أنّها خلاصة الجهود الفردية ، لم يعد ينسجم مع تطورات القرن الحادي والعشرين، فتغيّر الحاجات المجتمعية مع التطوّر العلمي والتكنولوجي ، يتطلّب إحداث تغييرات جوهرية في مكونات التّنظيم بما في ذلك إصلاح وتطوير أداء قياداتها الرّوتيني .

ولعل من أهمّ السّمات ، لتحقيق الأداء الجيّد ، أن يكون القادة ذوي فلسفة إدارية فعّالة , يؤثّرون في العاملين ودوافعهم وأهدافهم، لتكون منسجمة مع أهداف المنظّمة , وأن تتحلّى هذه القيادة بخصائص الإبداع والتّغيير والتكيّف مع المحيط الدّاخلي

والخارجي، من خلال التّركيز على الدّور المحوري والمركزي للجميع ، والعمل على رفع مستوى العاملين ، لتحقيق الإنجاز والتّنمية الذّاتية والتّرويج لعملية تطوير وتنمية العاملين والمنظّمة ، واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين ، والاهتمام بالمهارات والإبداع والالتزام والشفافية والعناية والتّمكين والاتّصال (الهواري ، 1999: 147).

عموما، لقد تباينت التّفسيرات المرتبطة بأداء المنظمات وفاعليتها، غير أنها لم تخرج عن مجموعة العوامل الدّيموغرافية والتّنظيمية والبيئية التي تتداخل فيما بين ها، لتؤثر بدرجات متفاوتة في فاعلية الأداء الوظيفي . وبغض النّظر عن المستويات المعرفية والقدرات الذّاتية والمهارات الشّخصية التي يتمتّع بها العاملون في النّظام الإداري ، فإنّ هذه القدرات والمهارات تظلّ كامنة غير مفعّلة في ظل غياب قيادات عصرية ، تلهم المرؤوسين وتحفّزهم وتشجّعهم على الإبداع والتميّز في الأداء ، وتشركهم في الرّؤية ووضع الأهداف وتقاسمهم الطّموحات وتولّد فيهم الالتزام بتحقيقها.

لهذا الصدد، فقد ظهرت مفاهيم القيادة التّحويلية كاستجابة للظروف المنظّمية التي سادت خلال الخمس عشرة سنة الماضية، حيث احتدمت المنافسة بين المنظّمات، على الصّعيد العالمي ، الأمر الذي أظهر ضرورات التّجديد والتّغيير، ويشمل ذلك إحداث تغييرات مستمرة على بنية الم وارد البشرية وتطوير مهاراتها لجعلها أكثر التزامًا بمتطلبات أدوارها الوظيفية الجديدة ، من خلال تحقيق أداءات تفوق التوقعات (Geijsel et al , 2003 :228).

ويتطلّب المدخل التّحويلي أن يصبح القادة مهندسين إجتماعيين يقومون بتوضيح القيم والأعراف الناشئة في المنظّمة ، وينخرطون في ثقافتها ويساعدون في

تشكيل معناها . ويتولّى القادة التّحويليون تفسير الثقافة التّنظيمية للمنظّمة ، كما يوضحون للتابعين أدوارهم وطريقة مساهمتهم في تحقيق الأهداف الكبرى للمنظّمة .

حيث يرى العديد من الباحثين أنّ القيادة التّحويلية بما تتضمنّه من جوانب قوّة تتمثل في التأثير المثالي , والتحفيز الإلهامي ، والإستثارة الفكرية ، والإهتمام الفردي ، يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلّب على الكثير من السّلبيات التي تعاني منها القيادات التّقليدية ،التي تعتمد أساسا على التّبادل بين الرّئيس والمرؤوس في أداء المهمّة. وتعميم هذه النّظرة ، مرهون طبعا ، بالواقع الثقافي والمهني لكلّ مؤسسة .

في الحقيقة ، إنّ خصائص وسمات ومهام ومواقف القائد التّحويلي ، تثير في الذهن الكثير من التّساؤلات ، حول مدى توفّر هذه النّوعية من القيادات الأخلاقية التي تبدو مثالية ، في المنظّمات الإدارية المعاصرة بصفة عامّة ، و مؤسس اتنا الوطنية بصفة خاصة ، ومؤسسة "سونلغاز" ، كنموذج للدّراسة ، من ضمن المؤسسات الجزائرية التي تضطلع بدور تنموي كبير و تحرص على تحقيق الفعالية التّنظيمية والكفاءة في الأداء ، بصفة عملية .

لكنّ عدم توفّر المعلومات الكافية عن المفاهيم القيادية الجديدة , ومنها القيادة التّحويلية ودورها في تحقيق فاعلية المؤسسات , يدفعنا إلى الإهتمام أكثر بهذا المفهوم الإداري الحديث ، بأبعاده النفسية والإجتماعية والأخلاقية، وإلقاء الضوء على خصائصه المختلفة . ففهم وتحسين وتطوير وتحويل السّلوك القيادي للمديرين والمشرفين يتطلّب توفّر معلومات شاملة عن مضامين سلوكيات القيادة التّحويلية وواقع هذا

السّلوك ، بإخضاع أبعاده للتّحليل والتّمحيص ، وتوضيح علاقته الإرتباطية بتحسين أداء العاملين .

من هنا ، و على ضوء ما سبق ، يمكن تحديد مشكلة الدّراسة بأنّها محاولة للتعرّف على واقع القيادة التّحويلية لدى الرّؤساء والمشرفين بمؤسسة سونلغاز ، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمرؤوسيهم ، وسيتم التّعامل مع هذه المشكلة ، من خلال الإجابة على السؤال التالي :

ما مدى توفّر سمات السّلوك القيادي التّحويلي لدى الرؤساء و المشرفين بمؤسسة سونلغاز، وما علاقة هذا السّلوك بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين ؟

2- فرضيات الدّراسة :

2-1- الفرضية العامة :

- هناك علاقة إرتباطية بين سلوك القيادة التّحويلية للمشرفين ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

2-2- الفرضيات الجزئية :

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد التأثير المثالي و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين .

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد التحفيز الإلهامي ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين .

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بعُد الإستثارة الفكرية ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين .

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد الإهتمام الفردي و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين .

3- أهمّية الدّراسة :

تنبثق أهمّية هذه الدّراسة من أهمّية العنصر البشري في المنظّمات الإدارية بصفة عامّة ، وفي مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة ، باعتباره الركيزة الأساسية لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات التّنظيمية ، كما أنّه العنصر الأساسي المحدّد لمدى فاعلية الأداء وكفاءته في المنظمات .

وتنبع أهمّية هذا البحث في كونه من أوائل البحوث التي تطرقت إلى موضوع القيادة التّحويلية باللغة العربية بصفة عامّة ، وفي مؤسساتنا الوطنية بصفة خاصة ، سيما في ظل التغييرات الدّولية التي نعيشها الآن، وبروز العولمة والإنفتاح الإقتصادي- يعاني حاليا أزمة مالية حادة - بين دول العالم . فالمنظمات في العصر الحالي تحتاج إلى قيادة عصرية تنقلها من الطريقة التقليدية في الإدارة إلى طريقة أخرى تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين .

أيضا ، تنبع أهمّية الدّراسة الحالية من أهمّية موضوعها ، فالقيادة التّحويلية مدخل شمولي يستخدم لوصف مدى واسع من القيادة تتراوح من المحاولات الدّقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي ، إلى المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأجمعها (هاوس ، 2006: 187) والقائد التّحويلي شخص "له رؤية خاصة ، وصاحب رسالة ، ويرى الشيء البعيد برؤية جديدة ، ويرى أنّ هدف وظيفته ووجوده في الحياة هو نقل النّاس من حوله نقلة حضارية " (الهواري ، 1996: 63).

وتكمن الأهمّية النّظرية لهذه الدّراسة في نظر الباحث في ما ستضيفه إلى رصيد المعرفة في مجال أدبيات القيادة الإدارية والتّحويلية . إذ تعدّ إضافة جديدة إلى المكتبة العربية التي تنقصها المعلومات في هذا الجانب الذي أخذ حيّزا كبيرا في الفكر الإداري والتّنظيمي الغربي ، ولا يزال لم يطرق في الفكر العربي المحلّي بما في الكفاية . أمّا أهميتها التّطبيقية فتكمن في أهمّية معرفة واقع هذا

النّمط القيادي الجدير بالدّراسة في مؤسساتنا الوطنية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز مجال البحث وعلاقته بالاداء الوظيفي .

كما تتأكد الأهمّية العملية لهذه الدّراسة في نظر الباحث فيما يمكن أن تسفر عنه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون بمؤسسة سونلغاز والقطاعات الإدارية بصفة عامّة، في تحسين مستويات الأداء ، ورفع كفاءة القادة الإداريين .

ويأمل الباحث أن تسفر هذه النتائج عن تقديم بعض المقترحات المفيدة في مجال بناء وتنمية مهارات القيادات الإدارية عن طريق سلوكيات القيادة التّحويلية .

4- أهداف الدّراسة :

تسعى هذه الدّراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيمايلي :

1 - التعريف بمفهوم القيادة التّحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة على اعتبار أنّها من المفاهيم الحديثة التي لا تزال لم تبحث على المستوى العربي بما فيه الكفاية .

2 - إبراز أهم ما توصلت إليه الدّراسات الميدانية السّابقة ،العربية والأجنبية ،عن أهمّية وعلاقة و أثر القيادة التّحويلية على الجوانب المختلفة للمنظّمة .

3 - الكشف عن واقع السّلوك القيادي التّحويلي بمؤسسة سونلغاز .

4 - بيان طبيعة العلاقة بين مدى توفر سمات القيادة التّحويلية بالمنظّمة وم ستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

5 - طرح بعض التوصيات العملية والأكاديمية بناء على نتائج الدّراسة، بجانبيها النّظري والتطبيقي .

5- مصطلحات الدّراسة :

5-1- القيادة التّحويلية :

تعرّف القيادة التّحويلية بأنّها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماها ، وتعمل على إيجاد أساليب تنظيمية جديدة كلية تتوافق مع متطلبات المستقبل "(العامري ، 2002 : 21)

وهناك من يعرّف القيادة التّحويلية بأنّها "عملية يشترك فيها القائد مع الأفراد بروابط ترفع من مستوى الدّافعية والأخلاق عند كلّ من القائد والأتباع" (هاوس ،2006: 188).

و يرى الهواري (1996) أن القيادة التّحويلية تعني " مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظّمة ككل" (الهواري، 1996 م:31) .

والقائد التّحويلي شخص "له رؤية خاصة ، وصاحب رسالة ، ويرى الشيء البعيد برؤية جديدة ، ويرى أنّ هدف وظيفته ووجوده في الحياة هو نقل النّاس من حوله نقلة حضارية " (الهواري ، 1996: 63) .

ويقصد بالقيادة التّحويلية في هذا البحث ممارسات المدراء والرؤساء والمشرفين في المؤسسة مجال البحث، القائمة على قوة الشخصية وتقدير العاملين واحترامهم وإشراكهم في الرؤية المؤسسية وحفزهم فكريًا وتقديم المساعدات اللازمة لهم ورفع مستوى توقعاهم والإهتمام الفردي بواقعهم . وقياس مستوى القيادة التّحويلية في هذا البحث من خلال العبارات التي تتضمنها أداة البحث .

5-2- القيادة الإدارية :

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بصفة عامّة في أنّها تعتمد على السلطة الرّسمية في ممارسة نشاطاتها . ويرى القحطاني أنّ القيادة الإدارية "تمثّل العملية التي يتم من خلالها التأثير في الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدّد المعالم والأنشطة والإختصاصات ، وأنّها تتطلّب إلماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه"(القحطاني ،2001 :7).

ويقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدّراسة عملية التّأثير التي يقوم بها المدراء والرؤساء والمشرفون في المؤسسة مجال الدّراسة من خلال ممارساتهم الإدارية ،وعليه فإنّ استعمال الباحث لمصطلحات : الرّؤساء أو المشرفون أو المدراء يحمل نفس الدّلالة في هذه الدّراسة.

3-5- الأداء الوظيفي :

يعرّف هايتر الأداء الوظيفي بأنّه "النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأيّ عمل من الأعمال" (هايتر ، 1988: 271) .

ويعرّفه هلال أنّه "تنفيذ الموظّف لأعماله ومسؤولياته التي تكلّفه بها المنظّمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظّف في المنظّمة "(هلال ، 1996:ص ص 11-12) .

ويقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدّراسة قيام العاملين بإنجاز وتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق ما تقتضيه الموارد المتاحة والمسؤوليات الوظيفية التي تحدّدها لهم المؤسسة مجال البحث ، وقياس مستوى الأداء الوظيفي في هذا البحث من خلال العبارات التي تتضمّنها أداة الدّراسة .

6- الدّراسات السّابقة :

ظهرت القيادة التّحويلية في البداية في حقل العلوم السياسية والمنظمات العسكرية إلا أنها حظيت باهتمام الباحثين في منظمات الأعمال ، فالتأثير المثالي والتحفيز الفكري، وتقدير الأفراد وإشراكهم في الرؤية وتمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم هي عوامل مهمّة في جميع المنظمات على اختلاف نشاطاتها ومستوياتها الإدارية.

لقد كانت القيادة التّحويلية مجالا محوريا لمجموعة كبيرة من البحوث التي أجراها قادة بارزون ومنظمات مشهورة منذ الثمانينات من القرن العشرين ، وتناولت جوانب عديدة من أبعادها وعناصرها ، واهتم الباحثون في منظّمات الأعمال والمنظّمات الاجتماعية بقياس أثر القيادة التّحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين ، والتزامهم بالعمل، الثقة المنظّمية ، الولاء التّنظيمي، الإبداع الإداري ،الأداء المنظّمي .

كما حاولت دراسات أخرى التّعرّف على أثر القيادة التّحويلية على إنتاجية العاملين وأخلاقياتهم المهنية ، وأجرت مقارنات في جوانب عديدة بين هذه القيادة والقيادة التّبادلية(الإجرائية)، ممّا أثرى الفكر الإداري الغربي في هذا النّمط من القيادة ، إلاّ أنّه من الملاحظ شحّ الدّراسات العربية فيما يتعلق بموضوع القيادة التّحويلية، فهي للأسف تعدّ على الأصابع- حسب إطّلاع الباحث- ، ولكن على الرّغم من ذلك استفاد الباحث من جميع الأدبيات المتوفّرة .

و تجدر الإشارة أنّه لم يتمّ التطرّق إلى الدّراسات التي تناولت الأداء الوظيفي بصفة مستقلّة ، وذلك بسبب الدّراسات الكثيرة جدّا في هذا المجال ، واكتفى الباحث بالإشارة إلى بعض الدّراسات التي تناولت متغيّر الأداء الوظيفي مع القيادة التّحويلية.

وفيما يلي استعراضا لجلّ الدّراسات العربية وبعض الدّراسات الأجنبية:

6-1- الدّراسات العربية :

6-1-1- دراسة زايد ، 1999: " تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين " :

قام زايد (1999) بدراسة ميدانية حول تأثير القيادة في تنمبة العاملين ، والتي تهدف إلى التّعرّف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيّرات البيئية الجديدة .وتأثير العلاقة الإرتباطية بين نمط القيادة التّبادلية والتّحويلية (يتم التطرّق إلى الفرق بينهما في فصل القيادة التّحويلية) وبين الإنتماء التّنظيمي للعاملين وطبيعة العلاقة الإرتباطية بين نمطي القيادة وبين تطوير طرق العمل .

وتمّ إجراء الدّراسة على عيّنة عشوائية بسيطة من العاملين في مجال صناعة الغزل والنسيج في مصر وعددها (269) فردا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

وكانت أهم النتائج التي توصلت الدّراسة إليها وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على تطوير العمل ، فعلى الرّغم من قدرة المدير على ممارسة كل من القيادة التّبادلية والتّحويلية معا ، إلاّ أنّ التأثير الواضح لممارسات القيادة التّحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التّبادلية . كذلك بيّنت نتائج الدّراسة على استمرارية تأثير نمط القيادة التّحويلية في كل من انتماء العاملين العاطفي والمعياري الذين كانا قويّين ، من خلال ما يوفره هذا النّمط القيادي من عائد مادّي . ويعزى السبب في ذلك إلى قدرة المدير على تدعيم التفاعل والمشاركة بينه وبين مرؤوسيه على اختلاف أنماطهم وميولهم ،

وعلى الجانب الآخر كان تأثير العائد المادّي المناسب سببا قويّا لزيادة الولاء نظرا لاحتمالات تحقق خسائر مادية ومعنوية للمرؤوسين في حالة تركهم للعمل .

وبالنسبة للعلاقة بين نمطي القيادة وبين تطوير طرق العمل تشير نتائج الدّراسة إلى وضوح تفوّق تأثير نمط القيادة التّحويلية على نمط القيادة التّبادلية من خلال التأثير في تطوير طرق العمل .

6-1-2- دراسة الغامدي ، 2001 : "مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التّحويلية" :

أجريت هذه الدّراسة في مؤسسات التعليم العالي العربية ، بعنوان مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التّحويلية وفقًا للعناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو Bass and Avolio (1992) ، والتي هدفت تعرّف مدى تمتع هذه القيادات بخصائص القائد التّحويلي التي حددها تيكي وديفانا Tichy& Devanna (1986) ، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّرات :الجامعة ، والتخصص، والوظيفة في تمتّع القيادات الأكاديمية بعناصر وخصائص القيادة التّحويلية.

وتكون مجتمع الدّراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية، وذلك خلال الفصل الدّراسي الثاني للعام الجامعي (2001/2000) ، حيث بلغ عددهم (2912) عضوًا ، ولجمع بيانات الدّراسة طوّر الباحث استبانة لقياس عناصر وخصائص القائد التّحويلي ، وأظهرت نتائج الدّراسة أن خصائص وعناصر القيادة التّحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة المستوى ، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التّحويلية تعزى لمتغيّر الوظيفة ، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا في سلوك القائد

التّحويلي تعزى لمتغيّري الجامعة والتخصص ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بخصائص القائد التّحويلي تعزى لمتغيّري الوظيفة والتخصص ، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التّحويلي يمكن أن تعزى لمتغيّر الجامعة .

6-1-3- دراسة العامري ، 2002 : "القيادة التّحويلية في المؤسسات العامة - دراسة استطلاعية لأراء الموظفين -" :

وقد أجرى العامري (2002) دراسة بعنوان الممارسات التّحويلية في المؤسسات العامة السعودية ، والتي هدفت تحديد أثر العوامل الشخصية في هذه الممارسات وعلاقة ذلك بالتغيير المنظمي ، وقد تم اختيار(15) مؤسسة عامة بمدينة الرياض بلغ عدد أفرادها (600) موظفا، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي تمّ تطبيق الدّراسة الميدانية ، واستخدم الباحث المقياس الذي صممه هيلرقل وآخرون (1992) Hellriegal & al لقياس سلوكيات القيادة التّحويلية، كما شمل هذا المقياس بعض المتغيّرات الشخصية كالعمر ، والمؤهل العلمي ، والخبرة، وطبيعة الوظيفة ، وتوصلت الدّراسة إلى تدنّي الممارسات التّحويلية لدى مديري المؤسسات العامة المشمولة في الدّراسة، بينما وجدت ميولا مهمة لدى جميع الموظفين بضرورة وأهمّية التغيير المنظمي ، كما أوضحت نتائج الدّراسة عدم وجود أي تأثير لمتغيّرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة وطبيعة الوظيفة على رؤية الموظفين لخصائص القيادة التّحويلية .

وتوصل الباحث إلى أهمّية هذا المفهوم للمنظمّات العربية المعاصرة إجمالا ، وإنّ للقيادة التّحويلية أثارا إيجابية كبيرة على مختلف الجوانب التّنظيمية .

6-1-4- دراسة العتري ، 2005 :" القيادة التّحويلية لدى مديري المدارس الثّانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلّميهم ":

هدفت الدّراسة إلى التعرّفعلى مستوى السّلوك القيادي التّحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وتعرف علاقة هذا السّلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين، والكشف عن الفرق بين هذا المستوى ومستوى السّلوك القيادي التّحويلي المرغوب في ممارسته من قبلهم، وتوضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السّلوك القيادي التّحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية تعزى لمتغيّرات : التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية، كما هدفت الدّراسة تصميم برنامج يطور من مستوى السّلوك القيادي التّحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدّراسة تم تطوير أداة لقياس مستوى السّلوك القيادي التّحويلي تكونت من (83) فقرة، وزعت على (5) أبعاد أساسية هي : التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والتغيير . وقد تم التأكّد من صدق أداة الدّراسة ، وثباتها .وللتعرّف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلّمين تم ّالاعتماد على تقييمات مديري المدارس الثّانوية والمشرفين التّربويين، حسب نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلّمين والُمعدّ من قبَل وزارة المعارف السعودية.

وقد شملت الدّراسة جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية، حيث بلغ ، عددهم **(191)**مدير مدرسة ثانوية خلال العام الدّراسي 2005/2004 م ، وكانت حصيلة الاستبيانات التي تم جمعها والقابلة للتحليل الإحصائي ممثلة لاستجابات (145) مدير مدرسة

ثانوية ، وبنسبة 76 % من مجتمع الدّراسة ، كما تم اختيار عيّنة طبقية عشوائية من مجتمع المعلمين التابعين للمناطق التعليمية نفسها ، بلغ حجمها (764) معلمًا و بنسبة 22 % من مجموع المعلمين في المناطق التي أجريت فيها الدّراسة .

وكشفت نتائج الدّراسة عن انخفاض مستوى السّلوك القيادي التّحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية ، وفي جميع الأبعاد التي شملتها أداة الدّراسة ، فالفرق بين المتوسط الحسابي لدرجاتهم والمتوسط النّظري لأداة الدّراسة دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (α=0.05) كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السّلوك القيادي التّحويلي لمديري المدارس الثانوية يمكن أن تعزى لمتغيّرات : التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية.

كما كشفت نتائج الدّراسة عن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين ، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين هذا المستوى والمستوى العام للسلوك القيادي التّحويلي لمديري المدارس الثانوية . كما صمم الباحث برنامجًا لتطوير السّلوك القيادي التّحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية ، عرضت صيغته الأولية على مجموعة من الأساتذة بالجامعات الأردنية ، بهدف إثراء مضامينه ومحتوياته بحيث اشتملت الصيغة النهائية لبرنامج التطوير المقترح على (21)هدفًا، و (21) موضوعًا ، و (89) مفردة موزعة على خمسة أبعاد أساسية ، هي : التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية ، والاعتبارية الفردية ، والتمكين ، والتغيير . ويتطلب تفعيل البرنامج المقترح (102)ساعة، منها (57)ساعة نظرية، و (45)ساعة عملية ، وبواقع خمسة أيام تطويرية في الأسبوع الواحد .

واستنادًا لنتائج الدّراسة، أوصى الباحث بضرورة تفعيل برنامج التطوير المقترح ، ووضع معايير أكاديمية وشخصية وإدارية يشترط توافرها فيمن يتولى مهام الإدارة المدرسية، وإحداث تغييرات إيجابية في الثقافة التربوية ، والمناخات المدرسية ، على نحو يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة الفاعلة لحاجات المجتمع السعودي المتغيّرة والمتنامية.

6-1-5- دراسة العازمي ، 2006 : " القيادة التّحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" :

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرّف على العلاقة بين سمات القائد التّحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الدّاخلية ، وكذا معرفة مدى التباين في أراء العاملين المدنيين بالوزارة تجاه توافر القدرات الإبداعية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية .

ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا .

وتكوّنت عيّنة الدّراسة من موظفي ديوان وزارة الدّاخلية من المدنيين بمدينة الرياض ، عددهم (300)موظفا . واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع المعلومات اللاّزمة ، تضمنت ثلاثة أجزاء : جزء يتضمن المعلومات الشخصية ، جزء القيادة التّحويلية يضم (32)بندا ، وجزء الإبداع الإداري يضم (20) بندا .

توصّل الباحث إلى مجموعة من النتائج ، حيث أن أفراد عيّنة الدّراسة يرون بأن خصائص وسمات القيادة التّحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الدّاخلية كما يرون بأنّ القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لديهم . كما تبين وجود علاقة طردية متوسطة دالة

احصائيا عند مستوى (0.01) بين إمتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التّحويلي وامتلاك مرؤوسيها لمهارات وقدرات ابداعية .

كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)حول كل من امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التّحويلية وامتلاك العاملين لقدرات ابداعية تعزى للمؤهل العلمي ، الخبرة .

وفي ختام الدّراسة أوصى الباحث بضرورة وضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الدّاخلية لسمات وخصائص القائد التّحويلي . وتشجيع وتدريب القيادات المدنية بالإعتراف بالأخطاء عند اكتشافها وكذا اطلاع العاملين معهم على الأهداف الكلية للمنظّمة.

6-1-6- دراسة الغامدي ، 2006 : "القيادة التّحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية : أنموذج مقترح " :

هدفت الدّراسة إلى التّعرّف على مدى ممارسة القادة الأمنيين السعوديين لسلوك القيادة التّحويلية والتّعرّف على مدى امتلاك القيادات الأمنية السعودية لخصائص القائد التّحويلي ، وكذا التّعرّف على الفروق ذات الدّلالة الإحصائية بين إجابات أفراد الدّراسة ، وفقا لمتغيّر القطاع ، الرّتبة ، المؤهل العلمي فيما يتعلّق بخصائص القائد التّحويلي ، وتقديم نموذج مقترح للقائد الأمني التّحويلي ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، مطبقا إياه على ضباط القطاعات الأمنية ، الذين يعملون في المديريات العامة وفروعها بمدينة الرياض ممن يحمل رتبة عقيد ،

ومقدم ، ورائد . من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض حيث توصلت الدّراسة إلى أنّ أفراد الدّراسة يرون أنّ قادتهم يمارسون سلوك القيادة التّحويلية بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.99) وأنّ قادتهم يمتلكون خصائص القائد التّحويلي بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.89)، كما تبيّن أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغيّرات القطاع ، الرتبة والمؤهل العلمي لكلا المحورين : السّلوك والخصائص ، أمّا أهمّ التوصيات فقد ركزت على مزيد من الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأمنية والاهتمام بعملية التدريب لرجال الأمن ، ووضع آلية للإستفادة من الخبرات الدّولية من خلال اتاحة الفرصة للقيادات الأمنية لحضور النّدوات العلمية والدّورات المختصة في القيادة الأمنية وكذلك الإستفادة من الخبرات الوطنية المختصة في مجال القيادة في الجامعات السعودية .

6-1-7- دراسة الطحاينة و وزرماس ، 2006: "العلاقة بين القيادة التحويلية والثّقافة التّنظيمية في كليات التربية في الأردن":

هدفت هذه الدّراسة إلى التعرّف على السّلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدي البحث وكذا معرفة وجهة نظرهم للثقافة التّنظيمية بالمؤسسة ، وعلاقة القيادة التحويلية بالثّقافة التّنظيمية ، والتعرّف على أكثر أبعاد السّلوك القيادي التحويلي تأثيرا في الثّقافة التّنظيمية. باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي .

حيث شارك في هذه الدّراسة (72) من أصل 100 عضو هيئة تدريس ومساعد بحث، أجابو على نسخة معدّلة من مقياس القيادة متعدّد العوامل (MLQ) الذي أعدّه باس وأفوليو (bass & Avolio ,1995) ومقياس الثّقافة التّنظيمية (OCAQ، Organizational Culture Assessment Questionnaire الذي أعدّه ساشكن (Sashkin, 1990) ، حيث تمّ ترجمة هذين المقياسين من اللّغة الإنجليزية إلى اللّغة العربية ، لتكوّنان أداة لجمع المعلومات اللاّزمة للدّراسة وتضمّ (44)بندا (20 بندا للقيادة التحويلية و 24 بندا للثقافة التنظيمية). وأجريت الدّراسة الميدانية بأربع كليات للعلوم التربوية في : جامعة الأردن ، جامعة مؤتة ، جامعة اليرموك وجامعة الهاشمية ، عام 2006 .

وقد أظهرت النتائج أنّ السّلوك القيادي التحويلي موجود وممارس في كليات التّربية الرّياضية بدرجة متوسّطة . وأظهرت النّتائج كذلك أنّ هناك علاقة دالّة بين السّلوك القيادي التّحويلي بأبعاده المختلفة والثقافة التّنظيمية . حيث وُجد أنّ بُعد "الإستثارة الفكرية" كان الأكثر أثرا في الثّقافة التّنظيمية . كما أظهرت النّتائج أنّ "تنسيق عمل الفريق" كان أكثر أبعاد الثّقافة التّنظيمية تأثّرا بالقيادة التحويلية لعميد الكلية بشكل عام .

6-1-8- دراسة البهلال ، 2008 : "متطلبات تطبيق القيادة التّحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ":

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرّف على أهمّ مبررات تطبيق القيادة التّحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، وتحديد أهم المتطلبات القيادية والمادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التّحويلية ، بالإضافة الى تحديد متطلبات الثقافة التّنظيمية ، وكذا معرفة المهارات المقترحة لبناء القيادات الأمنية التّحويلية في المملكة وتنميتها .

ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع الدّراسة كاملا، و المتكون من الضباط العاملين بمديرية الأمن العام في مدينة الرياض ، ويبلغ عددهم (276)فردا ،موزعين على الأقسام المختلفة للمديرية ، في سنة 2008م . كما استخدم الباحث أداة وحيدة وهي الإستبانة ، حيث تكونت من جزئين ، جزء يحوي المعلومات الشخصية ، وجزء يحتوي على البنود وعددها (75)بندا ، موزعة على خمس أقسام تجيب على التساؤلات الرئيسية للدراسة .

ومن أهمّ النتائج التي توصل اليها الباحث ضرورة تبنّي ثقافة إحترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير ، والعمل على رفع الرّوح المعنوية للعاملين ، واستخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين وتحديد أولويات التحسين والتطوير ، وكذا إدراك القيادات التّحويلية بأهمّية ضمان الجودة والإلتزام بدعمها ، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة والهدف كمتطلبات لتطبيق القيادة التّحويلية .

وأوصى الباحث بضرورة الإعتماد على سلوكيات القيادة التّحويلية نظرا لأهميتها البالغة في مواجهة المتغيّرات الدّائمة في البيئة الأمنية ،كما أوصى بضرورة تعزيز بعض القيم في الثقافة التّنظيمية من خلال التركيز على الأبعاد الأكثر ارتباطا بالقيادة التّحويلية ، وكذا ضرورة إنشاء معهد لإعداد القادة يأخذ في عين الإعتبار التغيرات العصرية في الفكر الإداري الحديث ، وان يركّز في البداية على قيادة التغيير كأولوية تضاف إلى ضرورة إجراء دراسات أكثر شمولية حول القيادة التّحويلية .

6-1-9- دراسة محمد عيسى ، 2008 : "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ":

هدفت هذه الدّراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التّالي:" ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة" ؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التّالية:

1-ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة ا لتحويلية في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم؟

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقّعة لاستخدام النّمط التّحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس والمؤهّل العلمي وسنوات الخدمة والتخصّص ؟

3-ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثّانوية في ضوء استخدام القيادة التّحويلية؟

وللإجابة عن أسئلة الدّراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .أما مجتمع الدّراسة فتكوّن من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزّة والبالغ عددهم 117 مديراً ومديرة للعام الدراسي 2008/2007. كما بلغت عيّنة الدراسة (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثّانوية في محافظات غزة.

ولتحقيق أهداف الدّراسة قامت الباحثة بتصميم استبيان مكوّن من (71) فقرة وزّعت على (6) مجالات لتشمل على أبعاد القيادة التّحويلية التالية:

1-تطوير رؤية مشتركة للمدرسة.

2-تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلّي.

3-بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتّغيير والتّطوير.

4-تقديم نموذج سلوكي يُحتذى.

5-الاستثارة الفكرية وتوقّع مستويات أداء عليا من العاملين.

6-هيكلة التّغيير.

وقامت الباحثة بعرض الاستبيان على (15) محكّماً . كما قامت الباحثة بتحليل استجابات فقرات العّينة مستخدمة برنامج (spss). كما استخدمت معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، ومعامل ارتباط سبيرمان لتحديد الثّبات للاستبيان وذلك باستخدام طريقتي التّجزئة النّصفية وطريقة ألفاكرونباخ.

واستخدمت الباحثة اختبار T-test للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغيّر الجنس. كما استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادي للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة والتخصص والمؤهل العلمي. و توصلت الدّراسة إلى النّتائج التّالية:

1-توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزّة بنسبة أقل من 60%.

2-احتلّ المجال الخامس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) المرتبة الأولى بوزن نسبي 48.82 ، بينما احتلّ المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24 في تقديرات أفراد العّينة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيّر الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصّص.

6-2- الدّراسات الأجنبية :

خلال العشرين سنة الماضية ، أجريت عدّة دراسات أجنبية ، هدفت الى دراسة العلاقة بين القيادة التّحويلية والأداء في مختلف الوضعيات ، فعلى سبيل المثال ارتبطت القيادة التّحويلية إيجابيا بالأداء في الولايات المتحدة ، وشركات في أمريكا الشمالية مثل دراسة (LeBrasseur Whissell, & Ojha, 2002; Seltzer & Bass, 1990) ، وفي الشركات الرّوسية ، دراسة (Elenkov, 2002) ، وفي الشركات الكورية دراسة (Jung & Sosik 2002) ، ونيوزيلاندا (Singer, 1985) . وفي المجال العسكري دراسة (Bass Avolio,, Jung, & Berson, 2003; Masi & Cooke, 2000) ، وفي القطاع الخاص دراسة (Hater & Bass, 1988; Yammarino & Dubinsky, 1994)، وفي المجال الحكومي دراسة (Wofford, Whittington, & Goodwin, 2001) ، وفي المجال التربوي دراسة (Harvey, Royal, & Stout, 2003; Tucker, Bass, & Daniel, 1990) ، وفي المنظمات غير الرّبحية مثـــلا دراسة (Egri & Herman, 2000; Riggio, Bass, & Orr, 2004) ، وفي مجال الرعاية الصحية دراسة (Gellis, 2001; Bycio et al., 1995) ، وفي مجال التعليم الأساسي دراسة (Hoover, Petrosko, & Schulz, 1991; Kirby, Paradise, & King, 1992) ، وفي

المجال الرياضي (Charbonneau, Barling, & Kelloway, 2001) ، وعمّال السّجن دراسة (Walters, 1998). (Bass & Riggio ,2006 : p48)

وسوف يقوم الباحث باستعراض مجموعة من الدّراسات السّابقة التي تناولت متغيّر القيادة التّحويلية مع مجموعة من المتغيّرات الأخرى ، بالإضافة إلى متغيّر الأداء ، قصد إعطاء نظرة أكثر شمولية لواقع هذا النّمط :

6-2-1- دراسة ماسي وكوك Masi and Cooke، 2000: "آثار القيادة التّحويلية على تحفيز وتمكين وإنتاجية العاملين" :

في مجال المنظمات العسكرية يمكن الإشارة إلى هذه الدّراسة التي قام بها كل من ماسي وكوك (Masi & Cooke (2000 بعنوان آثار القيادة التّحويلية على تحفيز وتمكين وإنتاجية العاملين، في مؤسسة عسكرية دولية تابعة للجيش الأمريكي هدفها تجنيد الأشخاص المؤهلين للانضمام للجيش الأمريكي، وقد ضمت تلك المؤسسة العسكرية (4200)وحدة تجنيد ، واستخدم الباحثان استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) ، لتحديد الممارسات التّحويلية والتّبادلية لقيادات الوحدات العسكرية ، الذي وضع باس وأفوليو (1992) Bass & Avolio.

وتوصلت الدّراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحافز والقيادة التّحويلية ، كما وجدت علاقة سلبية بين القيادة التّبادلية وإنتاجية العاملين والتزام المجندين ، وتبين أن القادة التّحويليين يميلون إلى تمكين وتحفيز العاملين مما أدى إلى زيادة التزام المجندين وتحسين أدائهم، بينما عمل القادة التّبادليون على قمع العاملين وأثر ذلك سلبًا على إنتاجيتهم وتحسين أدائهم.

6-2-2- دراسة أرنولد وآخرون Arnold & al ، 2001 : "القيادة التّحويلية أو القفص الحديدي أيهما يقود إلى الثقة والالتزام وكفاءة الفريق" :

أجرى هذه الدّراسة دراسة أرنولد وآخرون (Arnold et al(2001 بعنوان القيادة التّحويلية أو القفص الحديدي أيهما يقود إلى الثقة والالتزام وكفاءة الفريق ، حيث هدفت الى توضيح ما إذا كانت هذه المتغيّرات التّنظيمية تعزى لممارسات القيادة التّحويلية أو إلى وجود معايير قوية تعمل على ضبط سلوك أعضاء الفريق وتدفعهم للعمل ، أي وجود أنظمة رقابة قوية على الأعضاء تحكم سلوكهم وتصرفاهم ، مما يولد الثقة والالتزام وكفاءة الفريق ، وهو ما أطلق عليه "القفص الحديدي"، وقد تألفت عيّنة الدّراسة من (400) موظف من حملة الماجستير في إدارة الأعمال بإحدى الكليات الرائدة في كندا ، يشكلون فريقا من نوع الإدارة الذاتية غير خاضع للسلطة أو الرقابة عند مزاولة المهام ، حيث لا يخضع هذا الفريق لتوجيه معين عن كيفية أداء المهام والواجبات وذلك لمدة (20) شهرًا، ولكن ليس لدى أعضاء الفريق سلطة أو رقابة على من يعين في المجموعة أو ما هي المهام الأكاديمية التي يجب القيام بها ، ولكن لديهم صلاحية طرد من يرون أنه أخل إخلالا شديدًا بالمهمة، واتضح من نتائج الدّراسة أن تصورات الرقابة الصارمة " القفص الحديدي " لم تسهم بدرجة مهمة في بناء الثقة وكفاءة الفريق، غير أنها أضافت إضافة مهمة إلى مبدأ الالتزام لدى أعضاء الفريق، وتبين أن للقيادة التّحويلية دورا بالغ الأهمّية في بناء الثقة والالتزام وكفاءة فريق العمل.

6-2-3- دراسة فيلف وشينس Felfe & Schyns، 2002: "العلاقة بين الكفاءة الذاتية المهنية للموظفين وتصوراهم المتعلقة بالقيادة التّحويلية " :

أما دراسة فيلف وشينس (Felfe and Schyns(2002 بعنوان "العلاقة بين الكفاءة الذاتية المهنية للموظفين وتصوراتهم المتعلقة بالقيادة التّحويلية"، ودافعيتهم لتحقيق المزيد من النتائج، وقد تألفت عيّنة الدّراسة من(504)موظف يعملون في منظمات إدارية حكومية ألمانية، واستخدم استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي وضعه باس وافوليو Bass & Avolio (2002) ، والذي طوره فيلف وجوهل Felfe and Goihl (1995) ،كما تم استخدام مقياس الكفاءة الذاتية المهني لقياس الكفاءة الذاتية المهنية، ولتحديد متطلبات المهمة العليا والدّنيا استخدم مقياسا فرعيا قصيرا وضعه فيلف ورستكا وليبمان (1994) Felfe & Reserka & Liepmann ، وأظهرت نتائج الدّراسة عدم وجود علاقة ارتباطية مهمة بين متغيّر الخبرة والقيادة التّحويلية فمتغيّر الخبرة ارتبط ارتباطًا ضعيفًا بالقيادة التّحويلية، في حين كانت هناك ارتباطات مهمة بين النوع والقيادة التّحويلية تعتمد على المنصب الإداري ، كما وجدت ارتباطات مهمة بين المتغيّرات الدّيموغرافية والكفاءة الذاتية المهنية ، ولم تثبت نتائج الدّراسة وجود علاقة بين القيادة التّحويلية أو التّبادلية مع الكفاءة المهنية وأوضحت النتائج أن هناك تأثيرا لمتطلبات المهمة والتي شملت الشعور بالمسؤولية، ودرجة الاستقلال الذاتي، وجاذبية المهام الوظيفية على الكفاءة الذاتية، وكشفت نتائج الدّراسة عن وجود ارتباط سالب بين القيادة التّحويلية ومتطلبات المهمة عندما كانت هذه المتطلبات منخفضة المستوى ، ووجد تفاعل بين مناخ المنظّمة والقيادة التّحويلية أثر ذلك على الكفاءة الذاتية المهنية ، وهذا يعني أن المناخ الصحي جعل من القيادة التّحويلية فاعلة ومؤثرة على الكفاءة الذاتية المهنية للعاملين ، واتضح أن أثر القيادة التّحويلية يكون ضعيفًا على الكفاءة الذاتية المهنية عندما كانت متطلبات المهمة

عالية لشعور العاملين بالمسؤولية والاستقلال الذاتي وجاذبية المهام التي يزاولونها مما جعلهم يمارسون هذه المهام بإتقان وتميّز .

6-2-4- دراسة بوليتس Politis، 2002 :"تأثير القيادة التّحويلية والتّبادلية في الأداء":

أما دراسة بوليتس Politis بعنوان تأثير القيادة التّحويلية والتّبادلية في الأداء المنظمي ، بمنظمات صناعية أسترالية تستخدم تقنيات عالية المستوى ، فقد حاولت تحديد علاقة نمط القيادة باكتساب العاملين لمصادر المعرفة، حيث هدفت هذه الدّراسة تحديد علاقة أبعاد القيادة التّحويلية المتمثلة في الكاريزما، وتقدير واحترام الأفراد، والتحفيز الفكري . وأبعاد القيادة التّبادلية المكافأة المحتملة، والإدارة بالاستثناء، بعوامل اكتساب المعرفة، كما هدفت هذه الدّراسة تحديد علاقة الأداء الفعلي للمنظّمة بعوامل اكتساب المعرفة. واستخدام الباحثين استبيان القيادة متعدد العوامل لقياس خصائص القيادة التّحويلية والتّبادلية (MLQ) الذي وضعه باس (1985) Bass، كما تم استخدام مقياس مايكاتن وآخرون (1994) Mykytyn & al لقياس عوامل اكتساب المعرفة، حيث اشتمل هذا المقياس على متغيّرات وخصائص شخصية، ومتغيّرات التواصل وفهم مشكلات العمل، والرقابة، والتّنظيم، والمفاوضات . كما اشتمل هذا المقياس على متغيّرات لقياس الأداء المنظّمي الفعلي والمتوقّع.

بيّنت نتائج الدّراسة وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التّحويلية ومتغيّرات اكتساب المعرفة، كما ارتبطت الكاريزما أو الإلهام بالخصائص الشخصية للقادة، ووجدت ارتباطات إيجابية مهمة بين عوامل اكتساب المعرفة والتحفيز الفكري وعوامل اكتساب المعرفة والتّنظيم والخصائص الشخصية، كما كشفت نتائج الدّراسة عن وجود علاقات سلبية بين الرقابة والأداء المتوقع ، وبين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة المحتملة، وبالرغم من الارتباط الإيجابي بين بعض أبعاد القيادة التّحويلية وعوامل اكتساب المعرفة إلا أن هذا لا يعد شرطًا لتحقيق الأداءات المتوقعة .

6-2-5- دراسة جانغ وزملاؤه Jung & al ، 2003 : "دور القيادة التّحويلية في تعزيز التجديد التّنظيمي ":

أعدّ جانغ وزملاؤه هذه الدّراسة عام 2003 انطلاقا من وجود عوامل عديدة تؤثّر في التجديد التّنظيمي ، يأتي في مقدّمتها أسلوب قيادة مديرها الذي تمّ تحديده على أنّه أحد العوامل الأكثر أهمّية ، إن لم يكن أكثرها أهمّية ، لذا بدأت تتوفر دراسات قليلة لاستقصاء الصلة بين هذا العامل والتجديد على المستوى التّنظيمي .

واستندت الدّراسة إلى صياغة أربع فرضيات تدور حول تأثير أسلوب مدير القيادة العليا المباشر أو غير المباشر ، من خلال تفويض السّلطات والمناخ التّنظيمي في تجديد منظّماتهم . استخدم الباحثون مدخل المصادر المتعدّدة لجمع بيانات الدّراسة المسحية التي طبّقت على (32)شركة تايوانية في صناعة الإلكترونيات والإتصالات ودعّمت النّتائج وجود الصّلة الإيجابية المباشرة بين أسلوب القيادة الذي أطلق عليه قيادة تحويلية وبين التّجديد التّنظيمي ، كما أشارت النّتائج أيضا إلى

أنّ القيادة التّحويلية لها علاقة موجبة دالّة إحصائيا بتفويض السّلطات ، وعلاقة سلبية دالة إحصائيا مع المناخ التّنظيمي الدّاعم للتجديد وبين التّجديد التّنظيمي .

6-2-6- دراسة براون و كيبينج Brown,D & L. Keeping ، 2005 :

"الدّور العاطفي في بناء القيادة التّحويلية":

أعدّ هذه الدّراسة كلّ من براون Brown وزميله كيبينج Keeping عام 2005 حول الدّور العاطفي في بناء القيادة التّحويلية ، لاستقتصاء التأثير العاطفي على قياس القيادة التّحويلية كما تم ّتقويمها ، باستخدام استبانة العوامل المتعدّدة العوامل (MLQ) وبالاستناد الى نظرية الألوية لاكتشاف علاقتها القيادية التّحويلية بالمخرجات التّنظيمية المهمّة من خلال دراستين منفصلتين :

- أوضحت نتائج الدّراسة الأولى وبلغ عدد أفراد عينتها (307)موظفا ، إنّ الحالات النفسية الوقتية لها تأثير قليل على أي من قياس وبناء العلاقات ، بينما المهام العاطفية الطابع تؤثّر في كلّ منها تأثيرا مضاعفا تماما .

- كشفت الدّراسة الثانية التي استخدمت أفراد عينتها المستقلة (120) موظفا عن تقدير أكثر محافظة للتأثير الإرتباطي في قياس وبناء العلاقات .

- كشفت نتائج هذه الدّراسة بصفة عامّة عن أنّ القيادة التّحويلية عندما يستخدم في تقويمها على الأقل استبانة العوامل المتعددة للقيادة تؤثّر عاليا في الشعور المقدّر للعلاقات العاطفية بين الأشخاص ونحو المهمّة التي تمّ تقديرها .

6-2-7- دراسة سكوبرويك وآخرون Schaubroek & al ، 2007 : "تأثير القيادة التّحويلية على أداء الفريق ":

أعدّ سكوبرويك وزملاؤه دراسة عام 2007 حول تأثير القيادة التّحويلية على أداء الفريق ، واستهدفت الدّراسة فحص العلاقة بين سلوك القيادة التّحويلية والأداء الجماعي في (218) فريق عمل ، في مجال الخدمات المالية لفروع بنك تجاري في الولايات المتحدّة الأمريكية وهونغ كونغ ، وكشفت الدّراسة عن أهمّ النتائج التالية :

1- إنّ القيادة التّحويلية قد أثّرت في أداء الفريق من خلال التأثير غير المباشر لفعالية الفريق .

2- إنّ تأثير القيادة التّحويلية على فعالية الفريق تتأثّر بطريق غير مباشر بقوة المسافة والسيطرة الجماعية للفريق ، أي أنّه كلّما زادت فترة المسافة وزادت السيطرة الإجتماعية للفريق فإنّ ذلك سيكشف عن تأثير أقوى للقيادة التّحويلية على فعالية الفريق .

3- تمّ دعم الفرضية التي يستند إليها هذا النموذج من خلال البيانات التي تمّ جمعها من الولايات المتحدّة ومن هونغ كونغ والتي تقترح تشابه التحوّل في وظيفة فرق العمل في الشرق والغرب على السّواء وتلقي الضّوء على أهمّية قيم فريق العمل في سلوك القيادة التّحويلية .

6-2-8-دراسة طومسون Thompson.N،2008: "الصّفات الشّخصية وتأثير السّلوك القيادي التحويلي عل مخرجات الأتباع ":

إنطلاقا من أنّ القيادة التّحويلية أصبحت تعتبر النّموذج الأكثر إنتشارا في معرفة كيف يؤثّر القادة على سلوكات وعواطف الأتباع ، جاءت هذه الدّراسة لمعرفة مدى تأثير التقييم الذاتي للعاملين والتأثير المبني على الثقة في القائد كمتغيّرات وسيطة على العلاقة بين السّلوك القيادي التّحويلي ومخرجات الأتباع في العمل ، والمتمثّلة في : الرّضا الوظيفي للعاملين ، رضا العاملين عن القائد ، تصوّرات الخصائص الأساسية للوظيفة و سلوك المواطنة التّنظيمية (citizenship) .

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم إستقصاء إلكتروني تكوّن من (118)بندا ، يضمّ مجموعة من المقاييس :مقياس القيادة متعدّد العوامل (MLQ) الذي أعدّه (Avolio & Bass, 2004) ويضمّ 45 بندا ، مقياس Core Self-Evaluation scale (CSES) الذي أعدّه (Judge et al., 2003) ويضمّ 12 بندا، مقياس الثقة في القائد (McAllister, 1995) ويضمّ 11 بندا ، ومقياس للرضا الوظيفي مأخوذ من مقياس Michigan (MOAQ) Organizational Assessment Questionnaire ويضم ثلاثة بنود ، مقياس الرّضا عن القائد مأخوذ من المقياس الذي أعدّه Beehr et al. (2006) ويضم 5 بنود ، مقياس إدراك الخصائص الأساسية للوظيفة بواسطة مقياس Job Diagnostic Survey الذي أعدّه (Hackman & Oldham, 1976) ويضمّ 15 بندا ، وأخيرا مقياس سلوك المواطنة التنظيمية عند الفرد (OCBI) وعند المنظّمة (OCBO) الذي أعدّه Lee and Allen (2002) ويضمّ 16 بندا . وجميع المقاييس السّابقة تمّ التأكّد من صدقها وثباتها .

تمّ الإستجابة لأداة البحث عيّنة من (312) فردا من أصل (2500) فردا من مختلف أنحاء العالم ، تمّ إرسال دعوات لهم للمشاركة عبر البريد ، بحيث لا تقلّ أعمارهم عن 18 سنة ، ويعملون بدوام كامل (Full- time) ، و لا يتمكّن الفرد المشاركة في هذا الإستقصاء أكثر من مرّة .

وقد بيّنت النتائج أنّ تأثير التّقييم الذاتي للعاملين معتدل على العلاقة بين القيادة التحويلية وكلا من الرّضا الوظيفي والرّضا عن القائد ، أمّا التّأثير المبني على الثقة في القائد فقد وجد أنّه متوسط تماما مع علاقة القيادة التحويلية بالرضا عن الوظيفة والقائد ، ومتوسّط جزئيا مع سلوك المواطنة التنظيمية وتصوّرات الحاجات الأساسية للوظيفة .

واستخلص الباحث بناء على النتائج السّابقة أنّه لا يمكن دراسة فعالية القيادة التحويلية دون الإهتمام بجانب أساسي وهو الخصائص والصّفات الشّخصية للأتباع التي تؤثّر بدورها على مخرجات الأفراد .

3-6- تعقيب على الدّراسات السّابقة :

إن هذه المراجعة للدّراسات السّابقة أظهرت في مجملها فاعلية السّلوك القيادي التّحويلي في جميع المنظمات التي أجريت فيها ، بغض النظر عن أهدافها وحجمها وطبيعة النشاطات التي تزاولها .

إن هذه الآثار الإيجابية للقيادة التّحويلية شجعت الباحث على محاولة التّعرّف على مستوى السّلوك القيادي التّحويلي بالمؤسسة مجال الدّراسة وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي للعاملين ،

وهذا ما تميّزت به هذه الدّراسة التي سعت إلى استبصار واقع هذا السّلوك في البيئة التّنظيمية المحلّية .

وتتشابه هذه الدّراسة مع دراسة العامري 2002 ، الطحاينة و وزرماس 2006 في هدف الكشف عن واقع القيادة التحويلية، حيث أنّها تهدف إلى معرفة واقع القيادة التحويلة في المؤسسة الجزائرية من خلال الدّراسة الإستطلاعية لآراء الموظفين بالمؤسسة مجال الدّراسة ، كما أنّها تهدف إلى التعريف بمفهوم القيادة التّحويلية بمختلف أبعاده .

كما تتشابه هذه الدّراسة مع دراسة البهلال 2008 في هدف التعريف بمفاهيم القيادة التّحويلية من خلال الدّراسات السّابقة العربية والأجنبية على حدّ سواء ، وكشف أثر وعلاقة هذا النمط بمختلف المتغيّرات التّنظيمية في مختلف البيئات التّنظيمية .

وتتّفق هذه الدّراسة مع دراسة العتري 2005 ،من خلال محاولة معرفة العلاقة بين متغيّر القيادة التّحويلية ومتغيّر الأداء الوظيفي ،وذلك في البيئة التّنظيمية للمؤسسة مجال الدّراسة .

كما تتّفق هذه الدّراسة مع دراستي الغامدي 2001 ، 2006 و محمد عيسى 2008، من خلال محاولة التّعرّف على مستوى السّلوك القيادي التّحويلي عند القادة الإداريين بالمؤسسّة مجال الدّراسة .

وتتشابه هذه الدّراسة مع دراسات : ماسي وكوك Masi and Cooke 2000 ، أرنولد وآخرون Arnold & al 2001 ، سكوبرويك وآخرون schaubroek & al 2007 ،محمد عيسى 2008 ، في كونها هدفت إلى إبراز الأهمّية النّظرية والعملية للقيادة التّحويلية من خلال الكشف عن دورها في تحقيق الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء .

وتختلف هذه الدّراسة مع دراسة زايد 1999 في كونها لم تتطرّق إلى متغيّر القيادة التّبادلية وعلاقته بكل من القيادة التّحويلية والأداء ، وسيكتفي الباحث بتوضيح ذلك في الفصول النّظرية فقط.

كما تختلف هذه الدّراسة مع دراسات :الغامدي 2001، العامري 2002، العتري 2005، العازمي2006 والغامدي 2006 ،محمد عيسى 2008، في كونها لم تدرس علاقة المتغيّرات الدّيموغرافية لعيّنة الدّراسة بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومستوى القيادة التّحويلية للرّؤساء .

وعموما ، تشترك هذه الدّراسة مع دراستي العتري 2005، محمد عيسى 2008، في كونها تناولت نفس المتغيّرات (القيادة التحويلية ، الأداء).

وسيستفيد الباحث من الدّراسات السّابقة في بناء الفصل النّظري وبناء أداة البحث وتحليل وتفسير نتائج الدّراسة على ضوئها .

فصل القيادة التّحويلية

تمهيـــــد

1- مفهوم القيادة التّحويلية

2- أهميّة القيادة التّحويلية

3- القيادة التّحويلية والتّبادلية

4- عناصر القيادة التّحويلية

5- أخلاقيات القيادة التّحويلية

6- خصائص القائد التّحويلي

7- التّحديات التي تواجه القائد التحويلي

8- وظائف ومهام القائد التّحويلي

9- دور القائد التّحويلي في المنظّمات العصرية

10- متطلّبات ومهارات بناء القيادات التّحويلية

خلاصـــــة

تمهيـــــد :

يعدّ مفهوم القيادة التّحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ، حيث ظهر في أواخر السّبعينات من القرن الماضي على يد بيرنز (1978) Burns في كتابه " القيادة "، والذي أكدّ فيه على أنّ أحد الرّغبات العالمية الملّحة في العصر الحالي، تتمثّل في الحاجة الشّديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثّرة تحلّ محلّ القيادة التّقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة ، ومن ثمّ فهي علاقة غير ثابتة وغالبًا لاتستمرّ طويلا ً (العمري، 2004 م:27) لذلك فقد ركّز- بيرنز- على القيادة التّحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدّوافع الكامنة والظّاهرة لدى المرؤوسين التّابعين له.

وربما تكون فكرة دراسة القادة التّحويليين قد نشأت مع دراسة التاريخ النّفسي للقادة السّياسيين مثل : ماهاتما غاندي ورونالد ريغن ومارجريت تاتشر ..إلخ والقادة الرّوحيين مثل : النّبي موسى والنّبي محمّد (عليهما السلام) ..إلخ (الهواري، 2008 م:69) .

وقد شهدت القيادة التّحويلية تطوّرًا ملحوظًا من خلال إسهامات باس Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التّحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السّلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدّد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)، الذي تضمن في البداية ، عام 1985، ثلاثة عناصر للقيادة التّحويلية، هي: الكاريزما (التّأثير المثالي) ،التشجيع الإبداعي (التّحفيز الإلهامي) والاهتمام الفردي ، ثمّ أضاف باس في عام 1990 م مكوّنًا رابعًا أطلق عليه الإستثارة الفكرية أو الدّافعية المستوحاة Inspirational Motivation ، وفي عام 1993 قدّم كل من باس وأفوليو نموذجًا أكثر حداثة للقيادة التّحويلبة والتّبادلية ، يتضمّن سبعة عناصر :ثلاثة منها تحدّد القيادة

التّبادلية Transactional leadership ، والأربعة الأخرى تحدّد القيادة التّحويلية (الهلالي،2001م:19) وقد شهد هذا المقياس مراجعات عديدة ، واستمرّ تنقيحه من أجل تعزيز ثباته ومصداقيته (أنظر الملاحق) (هاوس ، 2006 : 212).

ويعتبر الـــ MLQ المقياس الأكثر إستخداما لقياس القيادة التّحويلية ، وقد طوّر باس Bassنسخته الأولى (1985)، استنادا إلى سلسلة من المقابلات الشّخصية التي أجراها هو وشركاؤه مع 70 من كبار المديرين التّنفيذيين في جنوب إفريقيا ، وقد طُلب من هؤلاء المديرين – من خلال خبرتهم- تذكُّر القادة الذين ساهموا في تبصيرهم بأهداف لها صفة الشّمولية ، أو نقلوهم إلى مرحلة تحفيزية أعلى ، أو ألهموهم بأن يضعوا إهتمامات الآخرين قبل اهتماماتهم الذّاتية ، ثمّ طلب منهم وصف تصرّف هؤلاء القادة ، وما الذي قاموا به لإحداث التغيير ، ومن خلال هذا الوصف والمقابلات الشّخصية العديدة مع صغار وكبار المديرين التّنفيذيين ، قام باس Bass ببناء الأسئلة التي تشكّل مقياس القيادة متعدّد الأبعاد (العوامل). (هاوس ، 2006 : 212)

ويقوم الباحث في هذا الفصل ،بعد الإشارة إلى متغيّرات الدّراسة في الفصل السّابق من خلال إشكالية الدّراسة ، بالتّعريف بمختلف المفاهيم المتعلّقة بالمتغيّر الأوّل ،وهو القيادة التّحويلية، باعتباره أهمّ متغيّر في هذه الدّراسة ينبغي التطرّق إليه بشيء من التّفصيل والتّوضيح .

1- مفهوم القيادة التّحويلية :

لازال مفهوم القيادة التّحويلية Transformational leadership (TF) يكتنفه بعض الغموض ، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدّد للقيادة التّحويلية ، ممّا سبّب حيرة وتساؤلات حول هذا الموضوع ، والذي ظهر كمصطلح- القيادة التّحويلية - على يد بيرنز (Burns(1978 في كتابه "القيادة" ، وذلك للتّمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج (الغامدي ، 1421 هـ :72)، وعلى الرّغم من ذلك فقد أخذت القيادة التّحويلية مكانها في أدبيات الإدارة والتّنظيم ، فلقد حاول العديد من الباحثين طرح بعض الأفكار والإجتهادات لتحديد مفهوم القيادة التّحويلية وفيما يلي بعضًا منها:

يرتكز جوهر القيادة التّحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلّعات أخلاقية، ويقوم هذا النّمط القيادي على إدراك الحاجات الظّاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (الغامدي، 1421 هـ : 72).

ومن جانب آخر يميل المفكرون إلى اعتبار القيادة التّحويلية نتيجة للتطوّرات والممارسات القيادية، والتي أدّت إلى تطوير القائد الإداري لذاته وأدائه وتعامله مع التغيّرات العالمية المعاصرة ، إلى أن أطلق عليه القائد التّحويلي (الهواري ، 1999 : 147) .

و تعرّف القيادة التّحويلية بأنّها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظّماتها ، وتعمل على إيجاد أساليب تنظيمية جديدة كلّية تتوافق مع متطلّبات المستقبل "(العامري ، 2002 : 21).

– يشتمل هذا التّعريف على ضرورة وضع الرّؤية المستقبلية لإحداث تغييرات جديدة في المنظّمة .

وهناك من يعرّف القيادة التّحويلية بأنّها "عملية يشترك فيها القائد مع الأفراد بروابط ترفع من مستوى الدّافعية والأخلاق عند كلّ من القائد والأتباع" (هاوس ،2006: 188).

– يركّز هذا التّعريف على أهميّة عنصر الأخلاقيات في رفع دافعية كل من القائد والأتباع .

وتعرّف كذلك بأنّها –القيادة التّحويلية– " قيادة إيحائية تؤثّر على الأفراد ليقدّموا عطاء يفوق التوقعات ، والذي غالبًا ما يتم في حالات التّغيرات التّنظيمية الكبيرة . وتقوم القيادة التّحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل : الأمانة ، والاستقامة الشخصية ، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها ، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين ؛ فالقائد التّحويلي يملك الرّؤية ، الجاذبية ، القدوة ، التّمكين ، التّحفيز ، والاستقامة" (ضرار ، 1995 م :286) .

– يسعى هذا التّعريف إلى التأكيد على الصفات والقيم المهنية والاجتماعية التي تجعل من القائد يؤثّر على الأفراد ويقوم بإيحائهم لتحقيق أداءات تفوق التوقعات .

و يرى الهواري (1996) أنّ القيادة التّحويلية تعني" مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذّاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظّمة ككل" (الهواري، 1996 م:31).

– يركّز هذا المفهوم على أنّ القائد التّحويلي هو الذي يسعى إلى الارتقاء بالأتباع والمنظّمة ككل، وليس تحقيق أهدافه الشخصية فقط .

كما يرى الهواري (1999) أنّ القائد التّحويلي: "هو ذلك الشّخص الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الانجاز والتّنمية الذّاتية ويروّج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظّمات ، ويستثير في أتباعه الهمم العالية ، والوعي بالقضايا العالمية الرّئيسة، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم " (الهواري ، 1999 : 147).

- يضيف هذا المفهوم إلى المفهوم السّابق أنّ تطوير وتنمية التابعين يكون من خلال استثارة هممهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم ورفع وعيهم بمتطلّبات العصر .

وترى عباس (2004) أنّ القيادة التّحويلية: "هي ذلك النّمط من القيادة التي تستخدم الإبداع في التّأثير على العاملين، وتعتمد الحوار لتعرف كيفية أداء العمل وتحديد سبله ووسائله، وتستخدم الطّرق غير الاعتيادية لتجاوز الواقع المألوف في العمل المنظّمي ، ومحاولة إثرائه وتحسين مناخاته"(عباس ،2004 : 23).

- يركّز هذا المفهوم على أن القيادة التّحويلية كنمط من أنماط القيادة ، تلجأ إلى طرق إبداعية وغير اعتيادية للتأثير في العاملين وتغيير المنظّمة نحو الأفضل .

يعرف بيرنز Burns القيادة التّحويلية بأنّها :" تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التّحفيز والنّضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامّة" (الغامدي ، 1421 هـ : 15).

- ينطوي هذا التّعريف على أهمّية تحقيق المصلحة العامة من وراء عملية التّفاعل بين القادة والمرؤوسين وليس العكس .

ويرى باس (1985) Bass أنّ القيادة التّحويلية :"تركّز على إعادة ترتيب احتياجات التّابعين حسب أهمّيتها ، وليس فقط تلبية الاحتياجات الحالية وإنّما توجيه الاهتمام بالاحتياجات

التي تأتي في أعلى درجات الأهمّيّة ، وهي تتطلّب مستويات عالية من أعمال التّفكير العقلي ، والتّضحيات ، ومشاركة التّابعين في تحقيق الأهداف المهمّة والقيم المشتركة" (Bass ,1985 : 17).

- يركز هذا التّعريف على ضرورة تلبية حاجات التابعين بطريقة عقلانية .

وينظر باس (Bass (1990 للقيادة التّحويلية على أنّها :" نوع من القيادة التي تحصل عندما يقوم القائد بتوسيع ورفع درجة اهتمام العاملين معه باتجاه قبول الأهداف وتحقيق رسالة المنظّمة ورؤيتها من خلال تحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشّخصية لإنجاز المصلحة العامّة " (Bass, 1990 :20) .

- يشتمل هذا المفهوم على أهمّيّة توضيح الرّؤية والرّسالة والأهداف للعاملين من طرف القائد ، ومحاولة جلب اهتمامهم لتحقيق هذه الرّؤية .

ويرى باس وأفوليو (Bass and Avolio (1992 أنّ:" القيادة التّحويلية ترفع من رغبة العاملين في الإنجاز والتّطوير الذّاتي وتعمل في الوقت ذاته على تطوير مجموعات العمل والمنظّمة، وتزيد من ثقة العاملين بأنفسهم فالقائد التّحويلي يتصف بالنّفوذ المثالي، ويقدّر العاملين معه ويحفزهم فكريًا لتحقيق رؤيته عن المنظّمة، ويجعلهم أكثر إحساسًا برسالة المنظّمة وأهدافها" (Avolio,1994 : 1560).

- يشتمل هذا التّعريف على أنّ القائد التّحويلي يتصف بالنفوذ المثالي الذي يسمح له بحفز العاملين وتطوير المنظّمة .

وينظر كولفن Colvin للقيادة التّحويلية على أنها :" تركّز على القيم المشتركة ، وتطوير المرؤوسين ، وتحقيق الغايات الكبيرة ، ويرى أنّ هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التّغيير"(Colvin ,1999:1).

- يركز هذا المفهوم على أنّ القيادة التّحويلية تسعى للتغيير من خلال تحقيق الغايات الكبرى .

وينظر لها كونجر Conger على أنّها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريًا وإبداعيًا وتحويل اهتماماتهم الذّاتية لتكون جزءًا أساسيًا من الرّسالة العليا للمنظمة" (Conger,2002:47).

- لا تقتصر القيادة التّحويلية على تبادل المصلحة وإنما تتجاوز ذلك إلى التركيز على الرّسالة العليا للمنظّمة .

وأشار فيرهولم Fairholm إلى أن " القيادة التّحويلية تستخدم الإلهام، والرّؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التّفكير، والتّحفيز، ورفع الرّوح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة" (Fairholm,1995:65).

- القيادة التّحويلية هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم من خلال القيم والرّؤى المشتركة .

ومن هذا المنطلق فإن القائد التّحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (Tichy & Devanna, 1990: 187) .

وعليه يمكن الإستنتاج أنّ هذا النّمط من القيادة ينقل التركيز من تحقيق الأهداف إلى تجاوزها والتفوق عليها ، ومن خلال التّفاعل مع الأتباع بطريقة تحفّز تفكيرهم ، من أجل الوصول

إلى أعلى مستوى من الأداء وتحقيق أداء يفوق التوقعات ، فهؤلاء القادة يحاولون إحداث تأثير جذري في أراء تابعيهم حول رؤيتهم حول العمل بإعادة تعريف ما هو ضروري في أعمالهم ووظائفهم ، من خلال تشجيعهم على إعادة التّفكير في السّياق الذي يتمّ فيه القيام بالعمل وبأدوارهم كمساهمين في إنجازات المنظّمة (Gustafson,2001 :2).

ممّا سبق يمكن أن يستخلص الباحث مفهوما شاملا يأخذ بالإعتبار وجهات النّظر المختلفة ، بحيث يمكن القول بأنّ القيادة التّحويلية :" **هي تلك القيادة التي تركّز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة ، وحفز وتشجيع الموظّفين على تنفيذ تلك الرّؤية ، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرّؤية ، مع الأخذ بالإعتبار تدريب المرؤوسين على تحمّل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم وتحقيق أداءات تفوق التوقعات** ".

2- أهميّة القيادة التّحويلية :

يعتقد بينيس Bennis (2001) أنّه قد آن الأوان لوضع حدّ لممارسة القيادة التقليدية الهرمية "من أعلى إلى أسفل" ، وتبني أشكال مختلفة من القيادة ، تتواءم مع عصر المعلومات والعولمة، ويشير أنّ بيئة المنظّمات الحديثة تشهد تحوّلات وتغيّرات على النّحو التالي :

- فأوّلا: بدأت أهميّة القيادة تبرز كعنصر مهمّ في الإقتصاد المبني على المعرفة .
- ثانيا :هناك وعي واضح بالأهمبة الحاسمة للثّروة البشرية ، سواء في شكل بناء المعرفة أو الإبتكارات والإختراعات .
- ثالثا:هناك تغيّرات كاسحة مصاحبة لعملية الانتقال من عالم الأجهزة القياسية والتناظرية إلى عالم التقنية الرّقمية الحديثة .

وعليه فهو يرى أنّه لم يعد بوسع المنظّمات أن تبقى على نظام التسلسل الهرمي المتصلّب، بل أضحى لزاما عليها أن تتبنّى صيغا تنظيمية أكثر مرونة ، وفي إطار كهذا ، يجب على القائد النّاجح أن يكون متشرّبا بالإيمان بالتوجه والمهمّة المنتظرة ، وأن يتميّز بخصائص معيّنة مثل الكفاءة والبراعة والطموح والإستقامة (Bennis,2001:13).

فالمنظّمات المعاصرة دينامية في جوهرها ، فحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها متجددة ومتغيّرة ، مما استدعى وجود قيادات تمتلك خصائص وقيما ومعتقدات تختلف جذريًا عن خصائص القيادة التقليدية ، بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المنظّمة في ظروف ومناخات تنافسية، فالمنظّمات الفاعلة هي المنظّمات التي تتحلى بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجات واضحة للتّغيير والتميّز (Bass & 21 (Avolio, 1992 :

فالقيادة التّحويلية تدعم وتضع قيما للمنظّمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير للأداء المنظّمي ضمن نسق متكامل ومترابط ، يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والخارجية (Avolio et al, 1991 :9).

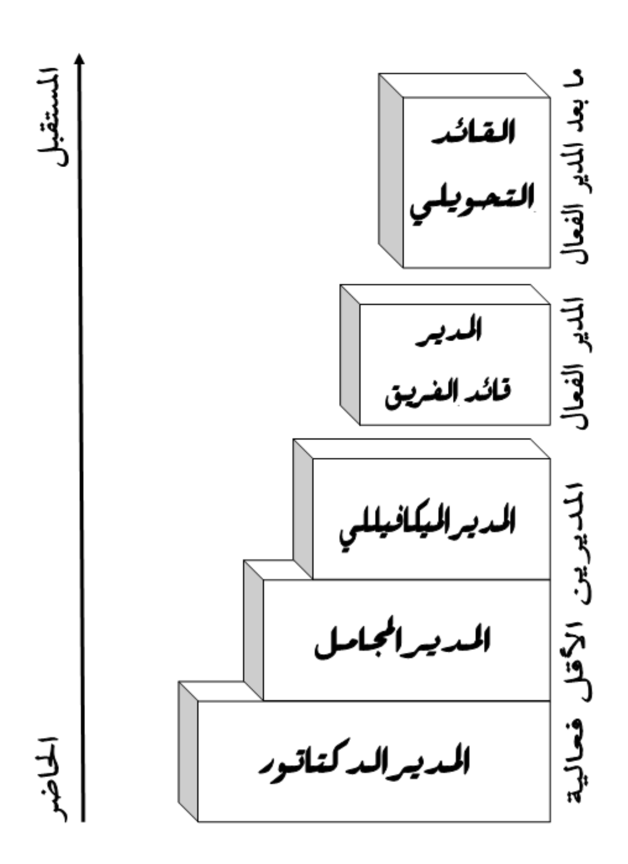
إن القيادة التّحويلية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالتميز في الأداء والرّضا الوظيفي للعاملين حيث كشفت معظم الدراسات أن القيادة التّحويلية تعمل على ما يلي :

أ –رفع مستويات الأداء المنظّمي.

ب –الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظّمات والتقلبات الجارية في حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين مع المنظّمة.

ج –رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظّمة واشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في نفوسهم الدّافعية اللازمة لتحقيق الأداءات المتميزة (Aminuddin, 1998 :170).

ويبيّن الهواري (2006) أهمّية القيادة التّحويلية من خلال مقارنتها بفعالية القيادة التقليدية التي تشتمل –حسب رأيه- على :القائد الدكتاتور الذي يوجه اهتمامه نحو تحقيق أهداف المنظّمة ، القائد المجامل الذي يوجه اهتمامه نحو تحقيق أهداف الأفراد والقائد الميكافيللي أو الزئبقي الذي يحرص على التوفيق بين تحقيق أهداف كلّ من الفرد والمنظّمة (الهواري ، 2006 أ: 67). وأنّ القاسم المشترك بين هذه الأنماط الثلاثة هو عملية التّبادل أو المبادلة بين المدير والمرؤوسين (الهواري ،2006 أ: 41).أمّا المدير قائد الفريق فهو متكامل يهتمّ بالعمل كثيرا وفي نفس الوقت يهتمّ بالنّاس كثيرا(الهواري ، 2006 ب: 204). كما يوضّحه الشكل التالي :



شكل رقم (01): فعالية القائد التّحويلي

المصدر : (الهواري ، 2006 أ:70)

يمكن القول من الشكل أعلاه أنّ ممارسات القائد التحويلي هي نتيجة لإمتداد عمليات تطوير وتحسين القائد الإداري لأدائه في ظل مختلف المتغيّرات المتعلقة بالحاضر والمستقبل . ومن هنا تبرز أهمية مفهوم القيادة التحويلية ، فالقائد التّحويلي يتعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظّمة وليس من منطلق التوجيه أو الإلزام الذي تقوم عليه القيادة التقليدية ، وهذا التّحوّل في التفكير يفترض أن يساعد في تحقيق رؤية المنظّمة واستراتيجيتها .

3- القيادة التّحويلية والتّبادلية:

انصب اهتمام الباحثين خلال الفترات الماضية على تحديد نمط العلاقة بين القائد والعاملين، ويبدو هذا الاهتمام واضحًا في كتابات ويبر (Weber (1966 وهومانز Homans وهولاندر (Hollander (1964 وكاتز وكاهين Katz and Kahn (1958) وهاوس(House (1977 وبينيس (Bennis (1982 ، وعلى الرّغم من هذا الاهتمام إلاّ أنّ الكثير من الباحثين ومن بينهم زيلزنك (Zaleznik(1977 أقرّوا بأنّ الدّراسة الكاملة والمعمّقة لعلاقة القائد بالعاملين لا تزال دون المستوى المطلوب (Hater & Bass,1988 :695- 702)

إن التطوّرات الحديثة في ميدان القيادة ركّزت على القيادة التّحويلية والكاريزمية (Conger and Kanungo,1987) حيث وضع كوهنرت ولويس (Kuhnert and Lewis,1987) نظرية عن الكاريزمية التي ركزت على القائد الذي يبعث الحماس والالتزام لدى تابعيه، باعتباره يمتلك رؤية واضحة، ومقدرة على الإنجاز من خلال إلهام وتحفيز وتمكين العاملين (Keller, 1992 :491).

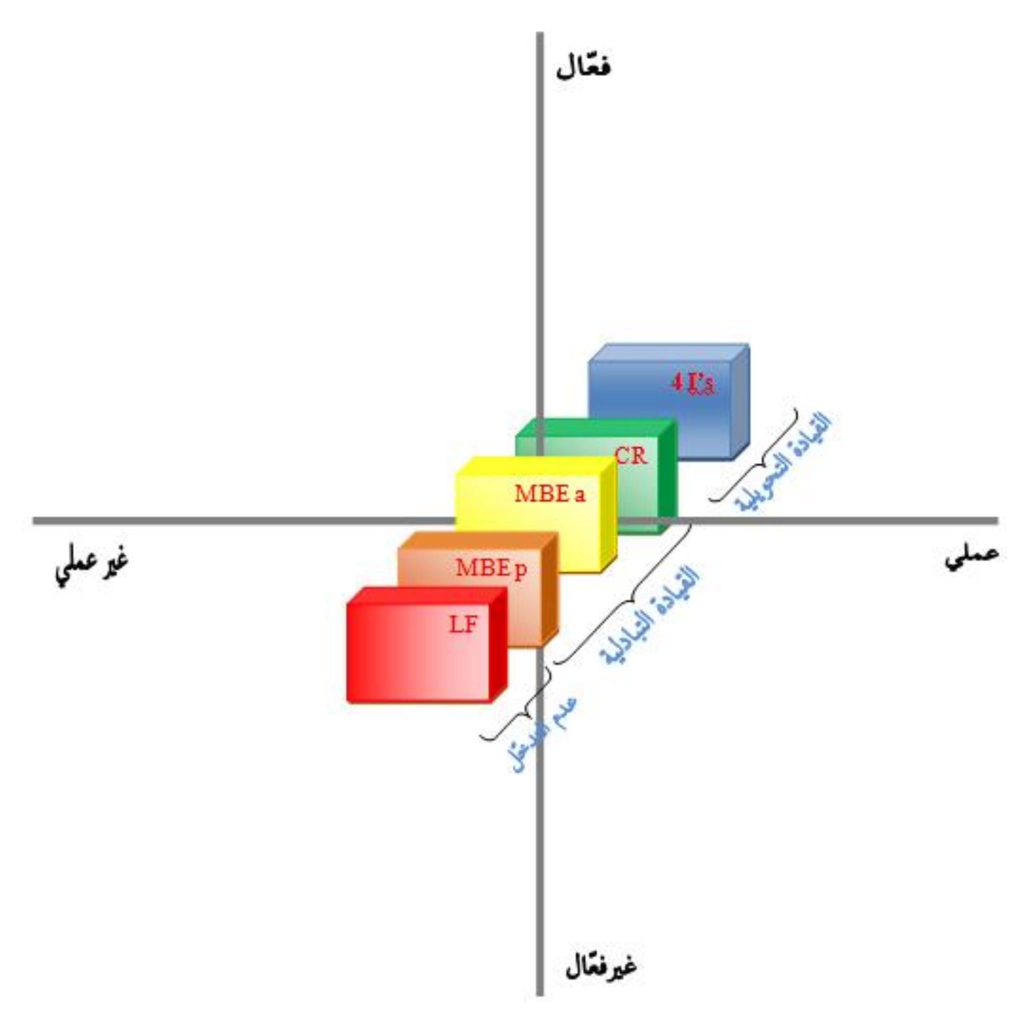
لقد كان بيرنز (Burns (1978 أوّل من فرّق بين القيادة التّحويلية والتّبادلية ، حيث أكّد على أنّ العلاقة بين القائد التّبادلي والعاملين قائمة على سلسلة من التّبادلات والصفقات من أجل الحصول على الطاعة والإذعان والانصياع ، وقد شكّل هذا المفهوم الأساس النّظري لنظرية باس (1985) Bass عن القيادة التّحويلية، التي وصف فيها القيادة التّبادلية على أنها قيادة المكافأة المحتملة Contingent Reward، والتي هي عبارة عن نشاط إيجابي يحكم العلاقة بين القائد والعاملين ، حيث يمنح العاملين مكافأة أو يتمّ الاعتراف بإنجازاتهم في حالة تحقيقهم للأهداف المتّفق عليها، ومن ثمّ يحصلون على علاوات وحوافز نظير تلك الإنجازات ،

وقد يكون هناك إجراءات مضادّة تشتمل على جزاءات وعقوبات، عندما لا يحقق العاملون الأهداف المرسومة، وهو ما يعرف بالإدارة بالاستثناء Management by Exception والتي قد تكون إيجابية أو سلبية (Nandal & Krishnan, 2000 : 235) .

ويعرّف باس (Bass,1999) القيادة التّبادلية Transactional leadership (TA) على أنّها قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصّة ، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضّح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على المكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالاستثناء ،حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل ، وإذا فشل العامل في تحقيق الأهداف وفق المعايير الموضوعة ، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة أو الجزاء نظير الفشل والمخالفة أو التّقصير، أمّا القيادة التّحويلية فهي قيادة ترفع من مستوى نضج العاملين للتّوجه نحو الإنجاز والإبداع وتحقيق الذّات، حيث يظهر النّفوذ المثالي للقائد وقدرته على الإلهام عندما يرسم صورة واضحة لمستقبل المنظّمة، ويحدد الطّرق التي يمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق الرّؤية، ويضع معايير للأداء ويجسّد قيم النّزاهة والحزم والموضوعية في ممارساته القيادية، ويساعد العاملين على الإبداع والابتكار لتطوير مقدراتهم ومهاراتهم ، ويفوض صلاحياته لهم لتدريبهم على القيادة (Bass,1999 : 16).

فالقائد التّحويلي تربطه علاقات تأثير متبادلة مع العاملين ويعمل على تأسيس علاقات اجتماعية رفيعة المستوى تنقل العاملين إلى قيم وأخلاقيات جديدة وممارسات أدائية متميّزة ، وبذلك فإنّ القائد التّحويلي يمارس أدواره ويكتسب صلاحياته من خلال العاملين ، على عكس القائد التّبادلي الذي يحتفظ بعلاقات ذات اتجاه واحد ويمارس دوره كمدير للمنظّمة، ويحافظ على وضعها المستقرّ في جوانبها الثّقافية والمعيارية، ويستمد صلاحياته وقوّته من خلال

موقعه القيادي الرّسمي (1426: 1989 ,Bensimon). والشكل رقم (01) يوضّح خصائص القائد التّحويلي مقارنة بنمط القائد التّبادلي ونمط عدم التدخل (Laisser-faire)، وهو ما يعرف بـــ "نموذج القيادة كامل المدى Full Range Leadership Model ، الذي وضعه باس وأفوليو Bass & Avolio :



شكل رقم (02) : نموذج القيادة كامل المدى Full Range Leadership Model (FRL)

المرجع (بتصرّف):(http://www.MLQ.com.au/flash_frlm.asp)

إن القيادة التّحويلية تحفز العاملين على تحقيق أداءات تفوق التوقّعات، وذلك من خلال رفع درجة الوعي بأهمّيّة وقيم النّتائج المتوقعة ، وجعلهم يتجاوزون مصالحهم الشّخصية لتحقيق المصلحة العامّة ، وتعديل حاجاتهم وتوسيعها لتشمل تقدير وتحقيق الذّات .

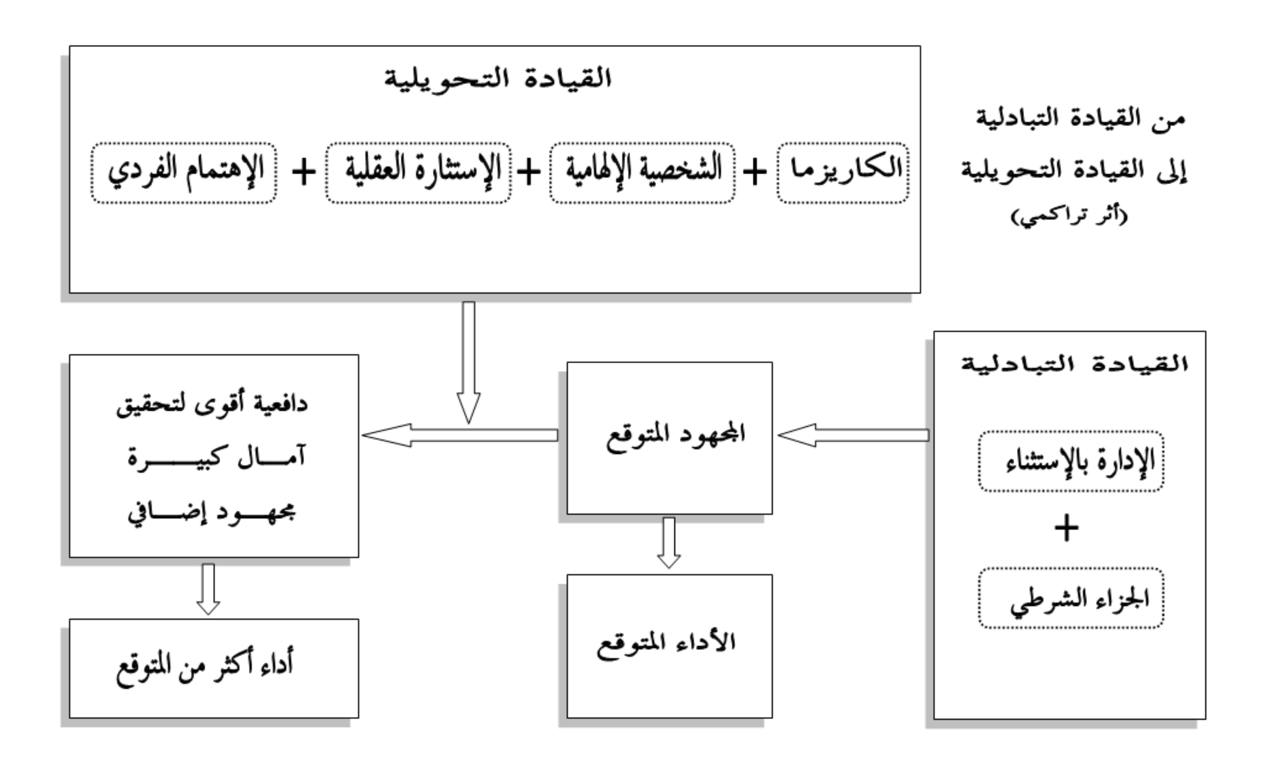
إنّ القيادة التّحويلية مسؤولة عن الأداء الذي يتجاوز التوقعات المتعارف عليها في القيادة التّبادلية، كما أنّ الحافز الذي تستخدمه هذه القيادة يفوق حوافز القيادة التّبادلية ، ومع ذلك يجب أن ينظر للقيادة التّحويلية على أنها حالة خاصة من القيادة التّبادلية ، حيث أن كلّ منهما يسعى لتحقيق غرض معيّن وهدف محدّد، فالنّموذجان يختلفان في العمليات التي يقوم من خلالها القائد بتحفيز العاملين وفي نوعية الأهداف المنشودة والأداءات المتوقّعة ، فالقائد التّبادلي قد يظهر تقديرًا واحترامًا للعاملين من أجل زيادة التوقعات المرتبطة بأدوارهم الوظيفية ، وأنّه كلما حقّق العاملون الأداءات المتوقعة كلما أسهم ذلك في تحقيق الأهداف وحصولهم على المكافآت، ومن ناحية أخرى قد يظهر القائد التّحويلي كقائد تبادلي ولكنه قد يستخدم الرّمزية أو صورة أخرى لرفع الجهود الإضافية من أجل تحقيق رسالة المنظّمة وأهدافها، وهذا بحد ذاته يكون حافزًا للعاملين لتحقيق أداءات تفوق التوقعات (Hater and Bass,1988 :695) .

لقد أظهرت الأربعون سنة الماضية من البحث والتطوير أن القيادة التّبادلية هي قيادة فعّالة في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والمحافظة على أداءات مقبولة في كافة مستويات المنظّمة ، نظرًا لمعرفة العاملين بواجباتهم ومتطلّبات أدوارهم الوظيفية ، والمكافآت التي تمنح نتيجة لتحقيق الأداءات المتفق عليها (Avolio et al,1991 :16). كما تبيّن أنّ القائد التّحويلي الذي يتصرف على نحو تبادلي ويعتمد نظام المكافأة المحتملة يكون أداؤه عاليًا ومتميّزًا (Bass and Avolio, 1993 :49) .

إن المنطلقين من القيادة التّبادلية يعملون على الوصول إلى تحقيق الأداءات المتفق عليها في نصوص عقد العمل ، وهم بذلك يحجمون عن تقديم أي جهد إضافي لصالح تحقيق الأهداف المنظّمية ، وهذا يعني أن الأداءات التي تفوق التوقعات تحصل فقط في مناخات القيادة التّحويلية

حيث يحفز القائد العاملين معه على تقديم أفضل ما لديهم لإنجاز الأهداف وبلوغ الرّؤية (Bass, 2001 :26) .

إنّ القيادة التّحويلية بجاذبيتها الشخصية و قدرتها الإلهامية واهتمامها الفردي واستشارتها العقلية تحقق دافعية أقوى لتحقيق آمال كبيرة ومجهود إضافي ، يحقق أداء أكثر ممّا كان متوقعا .ومن الطبيعي أن تكون آثار القادة التّحويلية تراكمية على الآثار التي تحقّقها القيادة التّبادلية ، فالإدارة بالإستثناء والثواب الشرطي يفترض أن يؤدّيان إلى الأداء المتوقع ، ولكن إضافة الدّافعية القصوى والآمال الكبيرة والمجهود الإضافي ،الذي يحدث نتيجة القيادة التّحويلية ،يرفعان مستوى المجهود العادي (المتوقع)إلى مستوى المجهود غير العادي (غير المتوقع) وهذا ما يعرف بالأثر التّراكمي للقيادة التّحويلية (الهواري ، 2008 :54)كما يوضّحه الشّكل التالي :



شكل رقم (03):القيادة التّبادلية والتّحويلية والأداء

المصدر : (الهواري ، 2008 : 55)

إن علاقات القائد التّبادلي بالعاملين قائمة على أساس تبادل أشياء قيمة دون السعي إلى هدف أسمى من ذلك ، بالمقابل تقوم علاقات القائد التّحويلي على الدعم والتّحفيز للرفع من حاجات وأخلاقيات العاملين بالمنظّمة (Geijsel et al, 2003 :228).

إن القادة التّحويليين يمتلكون رؤية جماعية واضحة يعملون على تحقيقها من خلال تواصلهم مع العاملين ، ويتصرّفون كنماذج يُقتدى بها، ويلهمون تابعيهم ليضعوا المصالح العامّة فوق مصالحهم الشّخصية ، كما أنّهم يحفّزون العاملين ويشجعونهم على الإبداع ، وهم بذلك يتحمّلون المسؤولية والمخاطر النّاشئة عن إنجاز المهام ، أمّا القيادة التّبادلية فتركّز على العمل التّصحيحي والتّبادل القائم على الجهود والمكافأة ، كما أنّها تعتمد على استخدام السّلطة ومركزية التّحكّم، فالقائد التّبادلي يحدّد كافة النّشاطات التي يجب أن يمارسها العاملون والكيفية التي يتمّ من خلالها مزاولتها ، والوقت اللاّزم لإنجاز المهمّة ، وعلى عكس ذلك يثق القائد التّحويلي في العاملين ويحفزهم على اتباع الطّرق المناسبة لإنجاز المهام الوظيفية ، ويشركهم في صناعة القرارات ، ويمكّنهم من مزاولة بعض الصلاحيات لتدريبهم على القيادة ، فالقائد التّحويلي يوزع الصلاحيات ويتصرف بوصفه قائدًا لفريق عمل متناغم ، يسعى جاهدًا للإبداع وتحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات (Epitropaki, 2001 :36) .

ويرى باس (1990) Bass أن القيادة التّبادلية تحدث عندما يقوم القائد بتبادل الوعود التي تنطوي على مكافآت ومنافع للعاملين ، فالقائد التّبادلي يراعي حاجات العاملين ويقوم بعمليات المبادلة معهم لتلبية وإشباع حاجاتهم ، وتقوم القيادة التّبادلية على سلطة بيروقراطية تركّز على تحديد المهام والمكافآت المحتملة نظير إنجازها ، بينما يعمل القادة التّحويليون على تطوير القيم الشخصية للعاملين لدعم الرّؤية والأهداف الخاصة بالمنظّمة عن

طريق تهيئة المناخ المناسب لتشكيل علاقات تحكمها الثقة المتبادلة وتقاسم الرّؤى (Stone et al,2003 :47) .

وهناك مجموعة من العناصر توضح الفرق بين هذين النّوعين من القيادة ، على النّحو التالي (الجدول رقم 01) :

الأبعاد السلوكية	القائد التبادلي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية .	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغير الجوهري للوضع الراهن .
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليديهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل .
الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
الخبرة	خبرة في استخدام الوسائل والاطر وأساليب عمل الاعتيادية ليحقق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل .
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معاير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغير الوضع الراهن .
وضوح الألفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية .
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية .
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية .

جدول رقم (01) : مقارنة بين القائد التّحويلي والتّبادلي

المرجع : (البهلال ، 2008 :74) .

مما سبق يتضح أنّ القيادة التّبادلية (التقليدية) تعتمد على الصفقات أو الاتفاقات بين المدير والموظّفين، بحيث يكافئ الموظّف مقابل أدائه الجيّد ويهدّده بالعقاب مقابل أدائه السيّء . بينما تتعدّى القيادة التّحويلية هذه النظرة إلى محاولة القائد الإداري التّأثير المثالي على موظّفيه وتحفيزهم فكريا وتشجيعهم ابداعيا والاهتمام بهم من أجل تحقيق الغايات الكبرى للمنظّمة .

4- عناصر القيادة التّحويلية :

حدّد باس وأفوليو (Bass & Avolio(1994 سمات القيادة التّحويلية وشدّدا على أنّها "ليست محدودة ولا مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى ، بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الإدارية في المنظّمة ، فكل رئيس أو إدارة أو مشرف في وحدة إدارية يمكن أن يمارس القيادة التّحويلية ، إلاّ أنّ وجودها في المستويات الإدارية العليا ربما يكون أقوى ، حيث الفرصة أكبر لطرح الرّؤية وإيصالها إلى الآخرين" (Bass & Avolio,1994:3) .

وتشتمل سلوكيات القيادة التّحويلية عند باس على أربعة أبعاد أطلق عليها(Four I's) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

1 -التّأثيرالمثالي أو الكاريزما أو الجاذبية القيادية (Idealized Influence(II :

يسلك القادة وفقًا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجًا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت ، فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة . ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في

الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسّلوكيات المعنوية العالية ، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية ، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم . وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم (أفوليو ،73:2003).وهناك شكلين للتأثير المثالي يتمّ قياسهما في مقياس القيادة متعدّد العوامل كبعدين(Subfactors) منفصلين وهما :

- الصفات المثاليةIA (Idealized Attributs) للقائد ،
- السّلوك المثاليIC (Idealized Behavior) للقائد مع الأتباع ،

حيث يتفاعل هذان العنصران في تحديد التّأثير المثالي (06 : 2006, Bass & Riggio).

2 -**التّحفيز الإلهامي أو الدّفع والإلهام** (IM) Inspirational Motivation :

يتصرف القادة التّحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتّحدي لما يقوم به مرؤوسيهم ، وتغليب روح الجماعة ، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة ، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدًا ومرغوبة . كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرّموز والشعارات لتوجيه الجهود ، ويوضّح توقعاته العالية من تابعية (العامري ،8:1421) .

3- **الإستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي** (IS) Intellectual Stimulation :

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التّحديات ، وتشجيعهم على تبنّي وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل ، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقًا لهذه الخاصية فإن القادة التّحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة ، وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرّضون أفكارهم للنقد أبدًا .وفي المقابل يستحث القائد التابعين على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته ، فلا يوجد شي ثابت وصحيح دائمًا لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته (أفوليو،2003 : 74) .

4–الاهتمام الفردي أو مراعاة الأفراد (IC) Individual Consideration :

وفقًا لهذه السّمة يعطي القائد التّحويلي اهتماما خاصًا بحاجات كل فرد، لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه . فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجّه ويهتم بالنّواحي الشّخصية لكلّ منهم . ويخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم . والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمّال . كما يجب على القائد أن يكون مستمعًا جيدًا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول أيّ شئ . ويقوم القائد أيضًا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع ، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (أفوليو ، 76:2003) .

أمّا هيلريقل وآخرون (Hellriegal & all(1992 فيرى أنّ القائد التّحويلي يتّسم بستّ خصائص وذلك على النّحو التالي :

1- **القدرة على التّركيز والإنتباه** : يتمتّع القائد التّحويلي بقدرته على الإصغاء والإنتباه لما يقوله الآخرون ، يرافق ذلك تركيز كبير على الأمور المهمّة في المواقف التي يوجهها ، من خلال تحديد أولويات للأشياء التي يقوم بها ويعملها . ليس هذا فحسب بل أنّه يعمل على جعل الآخرين يتبنونها .وفي مجال التغيير يمثّل هذا الشخص داعية التغيير الأوّل وأحد أبرز رموزه ، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمّيّة الأخذ به .أضف إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها .

2- **تحمّل المخاطرة** : يتسم القائد التّحويلي بالشجاعة وتحمّل المخاطرة والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن .فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقفا واضحا يتحمّل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم ، كما أنّه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة ويكشف الحقيقة للآخرين حتى و لم يريدوا سماعها ، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأنّ الفشل عملية تعليمية يحاول الإستفادة منها مستقبلا .

3- **الثقة بالنفس والآخرين** :يتسم القائد التّحويلي بأنّه يثق بالآخرين ويوثق به بعيدا عن التسلّط والديكتاتورية .فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات .وغالبا ما يضع القائد التّحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادىء التي يسترشد بها في أعماله ، ويتعامل عن طريق الأخلاق العالية في التعامل ، والمثل العليا ، والحوافز والعقوبات .

4- **إحترام الذّات** : يحمل القائد التّحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها تشكل أقواله وسلوكه وتصرّفاته ، ويؤمن دائما بأنّ الفعل أبلغ من القول .كما أنّه يدرك أنّ انسجام الأقوال مع الأفعال تولّد الثقة والإحترام والولاء عند الآخرين ، وهو ما يحتاجه قائد

التغيير عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير .بل ان كثيرا من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالرّئيس .

5- **القدرة على الإتصال** : يتمتع القائد التّحويلي بالقدرة على الحلم والتصوّر لما ينبغي أن تكون عليه الأمور ويعمل على ترجمة أحلامه وتصوّراته إلى واقع ، وبذلك يتمتع بقدرة على الإتصال وإيصال المعنى للآخرين ، مستندا في ذلك على الرّؤية الواضحة لما يريد أن يعمل .

6- **الإحساس بالآخرين** : يسعى القائد التّحويلي إلى جعل أعمال موظّفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الإرتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم . فضلا عن ذلك ، فإنّه يعمل على إيجاد درجة عالية من الإنسجام والتعاون بين أفراد الجماعة ورفع الرّوح المعنوية بين أعضائها . (العامري ،1422 هـ : ص ص 13-14).

وقد وضع ميتكالف وميتكالف (Metcalfe & Metcalfe (2001 استبيان جديد للقيادة التّحويلية اشتمل على الأبعاد التالية:

1 –**البعد السياسي :** ويتعلق هذا البعد بتفاعل القائد مع البيئة الخارجية لضمان تأييد المجتمع لاستمرار المنظّمة في مزاولة نشاطاتها ، وتوليد القناعة المجتمعية بأهميتها ، من خلال حماية القائد لأدواره المتصلة بنشر الوعي المجتمعي لتوضيح رؤية المنظّمة ورسالتها.

2 –**تفويض الصلاحيات :** لتطوير المقدرات القيادية للعاملين وتمكينهم من تحمل مسؤولياتهم ، وإشعارهم بأهميتهم.

3 –**الإلهـــــام :**لتعزيز الشعور الإيجابي تجاه رسالة المنظّمة وأهدافها ، من خلال التّأثير في سلوكيات العاملين وممارساتهم، وقيمهم وقناعاتهم.

4 –**الاحترام والتقدير :**أي احترام مشاعر العاملين لتوليد الانتماء والولاء للمنظمة .

5 –**عمق الرّؤية :** ويتصل هذا البعد بوضع استراتيجيات واضحة ، وتصميم الخطط الكفيلة بتحقيق الرّؤية.

6 –**الخصائص الشخصية :** وتشمل سلوكيات الأمانة، والتراهة، والثقة الذاتية، والحزم، والانفتاح على العاملين وإشراكهم في صنع القرارات.

7 –**المقدرات الفكرية :** ويتعلق هذا البعد بتشجيع التفكير الاستراتيجي والناقد لحل مشكلات العمل بطرق إبداعية وسبل إبتكارية.

8 –**دعم العاملين :** وذلك من خلال تحفيزهم ، والتعاطف معهم ، والإحساس بمشاعرهم، وإشباع حاجاتهم ، والاستماع الجاد والصادق لآرائهم ومقترحاتهم (Metcalfe & Metcalfe ,2001 : 12)

أمّا القيادة التّبادلية ،كما سبق الإشارة إليها ، فتوصف بالسّلوكات الثلاثة التالية (أنظر الشكل 01):

1 –**المكافأة المحتملة** Contingent Reward(CR) : هذا النّوع من القيادة يتطلّب نفاعلا بين القائد والأتباع بما يعزّز روح التّبادل والحديث ، ويقوم القائد بتقديم المكافآت المناسبة عندما يحقق الأتباع الأهداف المتفق عليها .

2 –**عامل الإدارة بالإستثناء الإيجابي** Management-by-exception Active(MBEa):

حيث يقوم القائد بالترتيب من أجل ملاحظة ومراقبة الإنحرافات عن المعايير والأخطاء والمشكلات التي تحصل في المهام المعطاة إلى الأتباع واتخاذ الإجراء التصحيحي اللاّزم إن لزم الأمر ذلك .

3 **-عامل الإدارة بالإستثناء السّلبي** Management-by-exception passive(MBEp): ويحدث عندما يكون القائد بانتظار سلبي لحصول الإنحرافات والأخطاء ، ومن ثمّ يأخذ الإجراء التصحيحي (Bass, 1990: 21).

يلاحَظ اختلاف طروحات الباحثين حول سمات وأبعاد سلوكيات القيادة التّحويلية ، فمنهم من يرى أنها تتكوّن من أربعة أبعاد ، ومنهم من يرى أنها تتكون من ستة أبعاد ،ومنهم من يرى أكثر من ذلك ، لكن مهما اختلفت المسمّيات فإنّها تشترك في الكثير من العناصر ، وسوف يعتمد الباحث في هذه الدّراسة على الأبعاد الأربعة (four I's) آنفة الذّكر ، التي حدّدها باس وأفوليو Bass & Avolio ، لمعرفة سمات السّلوك القيادي التّحويلي في المؤسسة مجال الدّراسة .

5- أخلاقيات القيادة التّحويلية:

وضع كوهنرت ولويس (Kuhnert and lewis) إطارًا مفاهيميًا يربط بين القيادة التّحويلية والتطور الأخلاقي للقادة ، مفترضين أن القادة الذين ينظر إليهم كقادة تحويليين من قبل أتباعهم هم على درجة عالية من التطور الأخلاقي ، وأن لديهم دوافع داخلية وليست فقط خارجية تحكم تصرفاتهم وقراراتهم وممارساتهم القيادية ، وأن القادة الذين لا يمتلكون منظومة قيمية وأخلاقية عالية المستوى ، لم يصلوا بعد لمراتب القيادة التّحويلية . ويرى باس (Bass) أن القادة التّحويليين يعرفون الفرق بين الخطأ والصواب ، ولكنهم ببساطة يخضعون لسلطان الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة والإجراءات ، وهذا ما يمكنهم من إحداث تغييرات جوهرية في الطّرق التي تعمل بها النظم والمجتمعات . فالقادة التّحويليون يتمتعون بدرجة عالية من الرّقابة الذاتية و يعيشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي ، يمكنهم من تعرف حاجات العاملين ورغباتهم والتي قد يتعارض إشباع بعضها مع حاجاتهم الشخصية (Epitropaki,2001 :22).

إن هذه الخصائص الأخلاقية تشكل الأساس في التّحول لدى القادة ، إذ من الصعب تصور وجود قائد يقدّر الأفراد ، ويعمل على دعمهم ومساعدتهم ، لذلك فإن منظّري التطور القيادي الأخلاقي ، يؤكدون على ضرورة تمتع القائد بمنظومة قيمية وأخلاقية عالية المستوى ، تمكنه من الشعور بأحاسيس ومعاناة الآخرين ، وتبصره لما يعانونه من مشكلات وإحباطات ، فإذا لم يكن لدى القائد ذلك الإحساس للتعاطف مع العاملين ، فإنه لن يكون قائدًا تحوليًا . غير أن وصول القادة لمراحل متقدمة من النضج الأخلاقي ليست عملية سهلة ، فهي ممارسة تمرّ بمراحل معقدة وعمليات متعددة عبر التدرج في سلم التطور والنضج الأخلاقي ، حيث يؤكد

كولبرج(Kohlberg's (1973 أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل التطور الأخلاقي للقادة قد يستغرق سنوات (Avolio,1994 :1559) .

لقد تعرضت الأخلاقيات في القيادة التّحويلية إلى نقاشات جادة ، وذلك من خلال طرح سلسلة من الخصائص التي تصف سلوكيات هذه القيادة ، كالمناورة ، والنرجسية، والأنانية، وأوصاف أخرى مضادة كالعدالة، والنزاهة، والمصداقية، والتواضع . فبالرّغم من تأكيد بيرنز (Burns (1978 على أن القيادة التّحويلية هي عمل أخلاقي ، يؤسس على ممارسات أخلاقية ، ويعزز ثقافة منظمية أخلاقية ، إلا أن جياميترو وآخرون (Giampetro et al,1998) يرون أن هذه القيادة لا تعمل بالضرورة على تطوير أخلاقيات العاملين ، فالثقة والإعجاب بالقائد واحترامه لا تعني بالضرورة أن يسلك العاملون معه أخلاقيات النزاهة والمصداقية (Parry and Thomson , 2002 :pp75-76) .

ويشير باس (Bass,1997) إلى مجموعة من الشكوك التي أثارها بعض الباحثين حول ممارسات القائد التّحويلي ، التي قد تتم بطرق غير أخلاقية ، ومن بينهم كيلي (Keeley,1995) من حيث فشله في تعرف حاجات العاملين التي تؤكدها القيادة التّبادلية ، كما يرى بعض النقاد أن نظرية القيادة التّحويلية لا تتمشى مع المبادئ الديمقراطية في حركة التطور المنظّمي بتجاوزها المصالح الذاتية للعاملين ، ويرد بعض الباحثين على مثل هذه الانتقادات ومن بينهم سيولا(Ciulla (1995 الذي يرى أن الأخلاقيات هي جوهر القيادة التّحويلية ، فالقيادة أساسية لاعتبارات أخلاقية ، كما يؤكد جيني (Gini , 1995) على أن فقدان القادة للالتزام الأخلاقي يقوّض من قيامهم بمتطلّبات أدوارهم القيادية ، فالمناخات غير الأخلاقية تقود إلى تصفية النّشاطات المنظّمية ، وتدهور البناء المنظّمي ، كما يرى كوزيس وبوسنر (Kouzes

and posner,1993) أن مصداقية القيادة تعتمد على الأبعاد الأخلاقية والثقة والآمال الواسعة التي ينشرها القائد التّحويلي ، والذي ينظر إليه بوصفه راعيًا مسؤولا وملتزمًا بالجوانب الأخلاقية في المنظّمة ، وعلى عكس ما يراه النّقاد فإن القيادة التّبادلية أكثر عرضة للقيام بتصرفات وممارسات غير أخلاقية ، حيث يؤكد سميث وتوربرت (Smith and Torbert, 1995) على أن القادة الأقل نضجًا هم انتهازيون تبادليون يمارسون المناورات والمساومة والخداع ، ويغتنمون الفرص المناسبة لتحقيق أهدافهم الشخصية ، تمامًا كما يفعل السياسيون الذين يتصرفون حسبمـــا يرونه صحيحًا ، ووفقًا لما يحقق مصالحهم الذاتية (100-99 :Bass,1997).

ويرى باس (Bass,1997) أن القائد التّحويلي يستطيع التعامل مع العاملين وفقًا لقيمهم وأخلاقياتهم ، وأن القادة الذين يستخدمون أساليب غير أخلاقية في هذا التعامل ينظر إليهم كقادة تحويليين مزيفين Pseudo Transformational ، فالقيادة التّحويلية الأخلاقية تعمل على تطوير قيم وأخلاقيات العاملين ولا تعتمد معايير ثنائية في تعاملاتها .ويميز أفوليو وهويل Avolio and Howell (1992) بين القيادة التّحويلية الأخلاقية والقيادة التّبادلية، فالنوع الأول من القادة هم أصحاب توجه اجتماعي ، في مقابل النوع الثاني ذوي التوجه الذاتي ، وأما بيرنز Burns (1978) فأشار إلى أن القيادة قد تكون تبادلية كما قد تكون تحويلية ، ويميز باس Bass (1997) بين القيادة التّحويلية الحقيقية والمزيفة ، فالقائد يكون تحويليًا حقيقيًا عندما يزداد وعيه بما هو حق وصحيح ، وعندما يساعد الآخرين على إشباع حاجاتهم وتحقيق ذواتهم ، وعندما يعمل على تطوير عمليات النضج الأخلاقي للعاملين معه لتجاوز مصالحهم الذاتية وتحقيق الصالح العام ، أمّا القائد التّحويلي المزيف فإنه يعمل على تحفيز وتحويل

العاملين لتحقيق المصالح الذاتية على حساب مصالح المجموعة أو المنظّمة ، وهو بذلك يشيع وينشر مفاهيم الطمع والصراع والأنانية والتنافس غير الشريف بين العاملين (Bass, 130 : 1997) .

ويرى جرين وآخرون (Green et al,2003) أن القيادة التّحويلية الأخلاقية وسيلة للارتقاء بقيم وأخلاقيات العاملين ، من خلال تجسيدها لأخلاقيات العدالة، والنزاهة، والأمانة ، والولاء والمساواة، فالقائد لا يكون تحويليًا إلا إذا كان قادرًا على رفع وتطوير أخلاقيات العاملين معه ، وبنفس الطّريقة قد تكون القيادة التّبادلية أخلاقية من حيث التزامها بالوعود ونزاهة المفاوضات ، ونظرًا لأن القيادة التّبادلية قائمة على فرضية العقود الحرة ، فإنها تصبح شرعية من الناحية الأخلاقية شريطة التزامها بالشروط التالية:

- يجب على القائد أن يمنح الحرية والفرصة ذاتها لجميع العاملين.
- يجب على القائد أن يلتزم بقول الحقيقة.
- يجب على القائد الإيفاء بوعوده.
- يجب على القائد أن يمنح العاملين جميع حقوقهم ، وأن يستخدم المكافأة نظير الإنجاز والعقوبة جراء الإخلال والفشل في تحقيق الأداءات المتفق عليها ، كما يجب أن يكون أخلاقيًا وأن يعترف بتعدد القيم وتنوع الحوافز، فالقيادة التّبادلية لا تكون أخلاقية في حالة إخفائها المتعمد للمعلومات عن العاملين ، أو عندما يقبل القائد الرّشاوى ويفشي المحسوبية، أو عندما يسيء استخدام السلطة.

إن أخلاقيات القيادة سواء كانت تبادلية أم تحويلية تقوم على ثلاثة مبادئ هي:

أ –النزعة الأخلاقية لدى القائد .

ب –قيمة الرّؤية التي يحملها وأهميّة برنامج العمل لدى العاملين.

ج –أخلاقية العمليات والممارسات القيادية.

وقد أثبتت بعض الدراسات أن القادة الذين لديهم مستويات عالية من التفكير الأخلاقي، سواء كان سلوكهم تحويليًا أم تباديًا، يحصلون على ثقة العاملين في قيادتهم نتيجة لالتزامهم بالبعد الأخلاقي ، ولأنهم يدافعون عن تابعيهم دون تمييز ، ويهتمون بإشباع حاجاتهم بدلا من الاهتمام بمصالحهم الشخصية (Green et al,2003 :2-6) .

إن عمق وقوة المنظّومة القيمية للقائد ترسخ المبادئ الأخلاقية في المنظّمة ، والتي تعمل بمثابة بوصلة توجه سلوكيات القائد ، سواء كانت هذه المبادئ اجتماعية أم قائمة على أساس ديني، فكبار القادة الذين يرسخون المبادئ الأخلاقية بأمانة والذين يؤمنون بقيمهم وما يحملونه من مبادئ، يحققون نتائج أفضل من غيرهم الذين لا يتصفون بهذه الخصال (8-Feenan,2004 :1). فالعقيدة الدينية تمنح القائد إحساسًا بأن هناك رقيبًا قادرًا على الاطلاع على أفعاله وممارساته، ومثل هذا الإحساس يساعده على عصمة نفسه من الانزلاق ويبعده عن كل ما من شأنه أن يسبب أي ضرر أو إساءة للصالح العام(الطويل، 1999 :106). إن أخلاقيات الأمانة والعدالة والإخلاص والنزاهة تمكن القائد من ترسيخ مبادئ الثقة بينه وبين التابعين لقيادته ، وذلك باطمئنانهم على أن مصالحهم مصونة لديه ، الأمر الذي يسهم في ترسيخ مناخات منظمية قائمة على الإبداع والتميز والثقة والتراحم الإنساني (الدويك وآخرون،1998 : 86) .

لقد أوضح وليامز (Williams (1994 أن القادة التّحويليين يبدون سلوك مواطنة أكبر من مجرد المواطنة المتعارف عليها ، فهم يتسمون بالإيثار , ويقظة الضمير , والفضيلة ,

ويعملون على تطوير قيم العاملين معهم وأخلاقياتهم (Bass,1999 :32). وقد صور بعض الباحثين ، الذين اهتموا بالتطور الأخلاقي لدى القادة، هذه القضية على أنها تقع بين الإيثار والأنانية، فبعض القادة يحدثون توازنًا بين تطوير ذواتهم وتطوير العاملين معهم ، بينما يعمل قادة آخرون على الرّبط بين الصلاحيات وتطوير العاملين ، ويرى (2002) Turner & Barling أن اختبار مدى صلاحية القائد يجب أن تؤسس على ربط مستويات القيادة بالتطور الأخلاقي والمعرفي ، حيث ترتبط القيادة التّحويلية بمستويات عالية من التطور الأخلاقي والمعرفي ، إن الالتزام الأخلاقي للقيادة يضمن اعتماد استراتيجيات مناسبة لحل المشكلات في إطارها الاجتماعي، ويكتسب القائد خبرات حياتية تمكنه من إيجاد تفسيرات أخلاقية لتصرفاته وممارساته ، فالقادة الذين لديهم تفسيرات مسبقة يركزون على الطاعة ، وهم بذلك يسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية، على عكس القادة التّحويليين الذين يقدمون تفسيرات أخلاقية عالية المستوى ، ويتحملون مسؤوليات ونواتج أداء العاملين ، ويشجعونهم على الإبداع والإنجاز لتحقيق أداءات تفوق التوقعات.إن القائد التّحويلي يجب أن يعمل على ترسيخ ودعم وتطوير قيم المنظّمة ونقلها للعاملين، فتجسيد القيم يساعد القائد ويزوده بمصادر مهم ة للتأثير المتزايد على العاملين، إذ تعمل القيم ,على بناء الثقة وتحد من الولاءات المتضاربة داخل المنظّمة . (Campbell et al, 2003 :29-31)

لقد أدى توسيع نطاق البحث في أخلاقيات القيادة التّحويلية إلى التأكيد على حقيقة أن المنظّمات بدون مواثيق أخلاقية تكون عرضة للتدهور والانحلال ، فغياب القيادة التّحويلية الأخلاقية، يعرض المنظّمات للمخاطر، بالنظر إلى شيوع سلوكيات الغش والخداع على نحو يحدّ من فاعليتها، ويضع محددات لعمليات الاتصال والتواصل السائدة فيها، فالأخلاقيات تضمن

الالتزام بمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي لها مبرراتها والمسوغات الواضحة لها ، وهو ما يجعل من المنظّمات الفاعلة والتي تتسم بالصحة تؤكد عليها وتدعمها وتنشرها بين صفوف العاملين لديها، لذلك فإن القادة التّحويليين الحقيقيين هم أخلاقيون ، أما التّحويليون الزائفون فهم ليسوا كذلك، وعليه فالقائد الذي يبدي قيادة تحويلية تعتمد على مصالحه الشخصية يوصف بأنه قائد تحويلي مزيف ، أما الذي يعمل لصالح مجتمعه ويهتم بزملائه وبالمنظّمة ، فيوصف بأنه قائد تحويلي أخلاقي حقيقي وأصيل (Parry and Thomson, 96-97 pp: 2002) .

لقد استطاعت نظرية القيادة التحويلية أن تقدّم مفهوما أخلاقيا لطبيعة العلاقة بين القائد والأتباع ، وهذا ما اعتبر إلى حدّ قريب ضربا من المثاليات و/أو الأدبيات التي ينبغي تفاديها في البحوث الأكاديمية الرّزينة. ويرى الباحث أنّ الأخلاقيات في الحقيقة لا يمكن أن تنفكّ عن مفهوم القيادة التحويلية، لكن بشرط أن تخضع هذه الأخلاقيات -كمصطلحات ومفاهيم وربما متغيّرات- للتحديد العلمي والفحص الإمبريقي الذي يساهم في تطوير المعرفة (مثل : الكاريزما – الأخلاق – النّفوذ المثالي – المنظومة القيمية– التّأثير – الإستثارة –الإلهام–الرّؤية –الرّسالة–النّضج–...إلخ) ، دون الإسترسال في استعمالها بطريقة عشوائية–إن صحّ القول–، وهذا ما تسعى إليه هذه الدّراسة التي تحاول إخضاع الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية للإستطلاع والتحليل المنهجي .

مما سبق يمكن أن يستخلص الباحث أنّ عمق وقوّة المنظّومة الأخلاقية للقائد التّحويلي تعمل على ترسيخ رسالة المنظّمة لدى الأتباع ، فتجعلهم يطمحون جميعا إلى تحقيق رؤيتها بكلّ ما يملكون من قدرات.

6– خصائص القائد التّحويلي :

لطالما ارتبطت أدبيات القيادة التحويلية بإدارة التغيير ، وهذا راجع إلى طبيعة الفترة التي نشأت وتطوّرت فيها هذه النّظرية ، التي صادفت نهايات القرن العشرين وبداية القرن الحالي، و لكي يستطيع القائد التّحويلي إدارة التغيير وتحويل منظّمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي -كما أوردها العمري-:

1- القائد التّحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرّؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

2-يرى القائد التّحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية ، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

3-للقائد التّحويلي حضور واضح ، ونشاط بدني متفاعل ، حيث يشارك الناس مشاكلهم ، ويقدم لهم الحلول المناسبة.

4-يستطيع القائد التّحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5-يسعى القائد التّحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظّمة.

6-القائد التّحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير. (العمري ، 2004 م:33)

كما حدد كل من تيكي وديفانا (1990) Tichy & Devanna الخصائص التي يتمتّع بها القادة التّحويليين في المنظّمات (الغامدي ، 1421 هـ : 76) وهي:

1–القادة التّحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير ، همّهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود.

2–أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.

3–القادة التّحويليون يثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلّطيين ، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين.

4–موجَّهون بالقيم ويعملون بموجبها ، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.

5–القادة التّحويليون يتعلّمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها.

6–يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.

7–القادة التّحويليون أصحاب رؤى يحلمون ويتخيلون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق .كما قدم كل من كوزس وبوسنر (Kouzer & Posner(2002خمس سمات رئيسية للقائد التّحويلي وهذه السمات ليست حكرًا على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص ، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير. وقد قدما هذه السّمات الخمس الرّئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين ، وتحويل المنظّمات للأفضل ، وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات على ما يلي (العمري ، 2004 م: 34–35) :

1–**رسم نماذج عملية واقعية** (Model the Way) :

يعتبر القادة التّحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم .إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح ، والقادة التّحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرّنانة ، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يحتذى ، وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحققة لأقوالهم ، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرّفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

2–**الإلهام والرّؤية الجماعية** (Inspire a Shard Vision) :

يتطلع القادة التّحويليين إلى ما وراء الأفق ،كما أنهم يتطلعون للمستقبل ، ويتخيّلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ، ويتصورن ما سيكون عليه هذا المستقبل ، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معًا يمكنهم من تحقيق المستحيل.

إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام ، ومع ذلك فإن الرّؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التّحوييلين ، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم ، لذلك فإن القادة التّحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

3–**تحدّي العملية** (Challenge the Process) :

إن القادة التّحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتّحدي الذي يدفعهم دومًا إلى الإبداع والتجديد ، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور ، وهم يدركون جيدًا أن كل الأفكار

الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم ، لذلك فإنهم يعرفون جيدًا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى.

وعادة ما تكون مساهمة القادة التّحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة ، وفي مساندة تلك الأفكار، والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

ويعرف القادة التّحويليون جيدًا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل .ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتّحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم.

وعادة ما يبدأ القادة التّحويليين بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية ، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التّحديات.

4-**تمكين الآخرين من التصرف** (Enable Others to Act) :

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد ، إن القيادة التّحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي ، من هذا المنطلق فإن القادة التّحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم ، والقادة التّحويليون يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج ، لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين ، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين وجميع من له رؤية في العمل.

إن القادة التّحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد ، فهم يعرفون جيدًا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحية الشخصية والملكية ، ويدرك القادة التّحويليون أن أسلوب التّحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقًا ، لذلك فهم يعملون ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والإلتزام ولذلك فإن القادة التّحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

5–التشجيع (Encourage the Heart) :

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطّريق ، وأحيانًا يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التّحويلي في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألوا القائد التّحويلي جهدًا في تشجيع مرؤوسيه، وإظهار التقدير لجهوداتهم ومساهماتهم، ويشجع الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ، ويرسل رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون .وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ، ولكنها تشجيع لقلوب الناس ، وغرس الاطمئنان في نفوسهم ، وليس هذا فحسب ، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء ، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التّحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ، ويكافئ العامل ،لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والإنتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة .

لقد انصبّت الأدبيات بشكل متزايد في محاولات لتحديد خصائص وسمات القائد التحويلي ، واختلفت الرؤى باختلاف زاوية النّظر . و مهما اختلفت خصائص القائد التّحويلي

فإنّها مرتبطة دائما بتغيير المنظّمة نحو الأفضل ، عن طريق الإهتمام الأمثل بالعاملين ، لتحقيق رؤية ورسالة واضحة .

ممّا سبق يستخلص الباحث أنّ القائد التحويلي هو شخص يملك رؤية ورسالة واضحة يعمل على إيضاحها ورفع إلتزام الأتباع بها من خلال الإهتمام الأمثل بالعمل والعاملين .

7- التّحدّيات التي تواجه القيادات التّحويلية في المنظّمات :

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التّحولات العالمية أمام القيادات التّحويلية، العديد من التّحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر ، وقد حدّد (عبد الحميد ،1995:235-241) تلك التّحديات فيما يلي:

1- **المنافســـة:** ويعد عنصر المنافسة من أهم التّحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية ، وبالتالي أصبح على كل المنظّمات أن تهيّيء نفسها للسّيطرة على أكبر مساحة من السّوق ، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حدّ ممكن.

ومن هنا أصبح على القيادات التّحويلية للتّغلب على تحدّ المنافسة ،و العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته ، وتأكيده في مواجهة كل التّحديات والمتغيّرات ، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدّي إلى التميّز والتفوّق بإعتباره السّبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2-**العولمـــــة:** أدّى التّقدم التّكنولوجي السّريع في المعلومات والاتّصالات ، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ، وهكذا تحوّل العالم إلى كيان واحد صغير . خاصّة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتّجارية والسّياسية والاقتصادية والعسكرية

والثّقافية . ولمواجهة هذا التّحدّي فإنّ على القيادات الإدارية أن تستعدّ لاستيعاب ومواجهة تحدّي العولمة ، وذلك من خلال إحداث التّحوّل اللاّزم لتحقيق فرصة التّعايش في مناخ شديد المنافسة ، ومنفتح في نفس الوقت . إنّ القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقلّ وقت ممكن ، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها ، وتخفيض التّكاليف ، واستثمار الأموال المعطّلة.

3- **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار . ويعد ذلك أحد التّحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التّحويلية ، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ، ومحاولة تطبيقها ، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة .فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع ، وعدم تبديد أي مورد ، أو السماح بأي هدر ، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4- **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظّمات ، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي ، خاصة في المناقصات ، وعقد الصفقات ، وعند المفاوضة للإنضمام إلى الاتفاقيات العالمية ،وقد أصبحت الجودة – أيضًا– هدفًا لكل المنظّمات ، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية . ومن هنا بدأ القادة الإداريون التّحويليون يسعون للحصول على شهادات الأيزو المختلفة.

5- **التّحدّيات التّكنولوجية** : تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة ، أحد أكبر التّحديات التي تواجه القيادات الإدارية التّحويلية في العصر الحاضر ، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل ، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات ، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بان التغيير والتطوير التكنولوجي ، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية ، لأنها تحقق عددًا من المميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج ، وتخفيض التكلفة ، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها ، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التّحديات التي تواجه القيادات الإدارية التّحويلية ، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة ، وعلى معايير التّقييم ، وعلى دورة المنتجات ، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظّمة ، وكذلك إدارة الموارد البشرية ، وعلى تكامل المشروع.

6-**اتخاذ القرار في عالم متغيّر:** إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغيّر غير مستقر ، مما يجعل التّحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، وآلية واستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التّحديات بشكل أفضل . إن التّحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما – أيضًا – على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات ، والخطة التي وضعوها للمنظمة ، والمتمثلة في الرّؤية والرّسالة والأهداف والاستراتيجيات.

ممّا سبق يمكن القول أنّ هذه التّحديات والمتغيّرات التي يفرضها النموذج العالمي ، تفرض على القيادات الإدارية العمل بجهد مضاعف لتحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظّمة .

8- وظائف ومهام القائد التّحويلي :

لقد حاول بعض الباحثين تحديد وظائف ومهام القائد التحويلي ، وذلك بناء على حجم التحدّيات التي تواجه المنظّمة في القرن الحالي .

فقد حدد رينسميث (1993) S.Rhinesmithوظائف القائد التّحويلي (القحطاني، 132:2001) فيما يلي:

1-**إدارة التنافس :** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظّمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية ، ويكون ذلك من خلال :

-وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي .

-وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية .

-وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب .

2-**إدارة التعقيد :** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيّرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغير والغموض واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية. ويمكن عمل ذلك من خلال:

-إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

-استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب .

-محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها .

3-**تكييف المنظّمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بمايلي :

–وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته .

–تحديد رسالة المنظّمة بحيث تعكس التوجه العالمي .

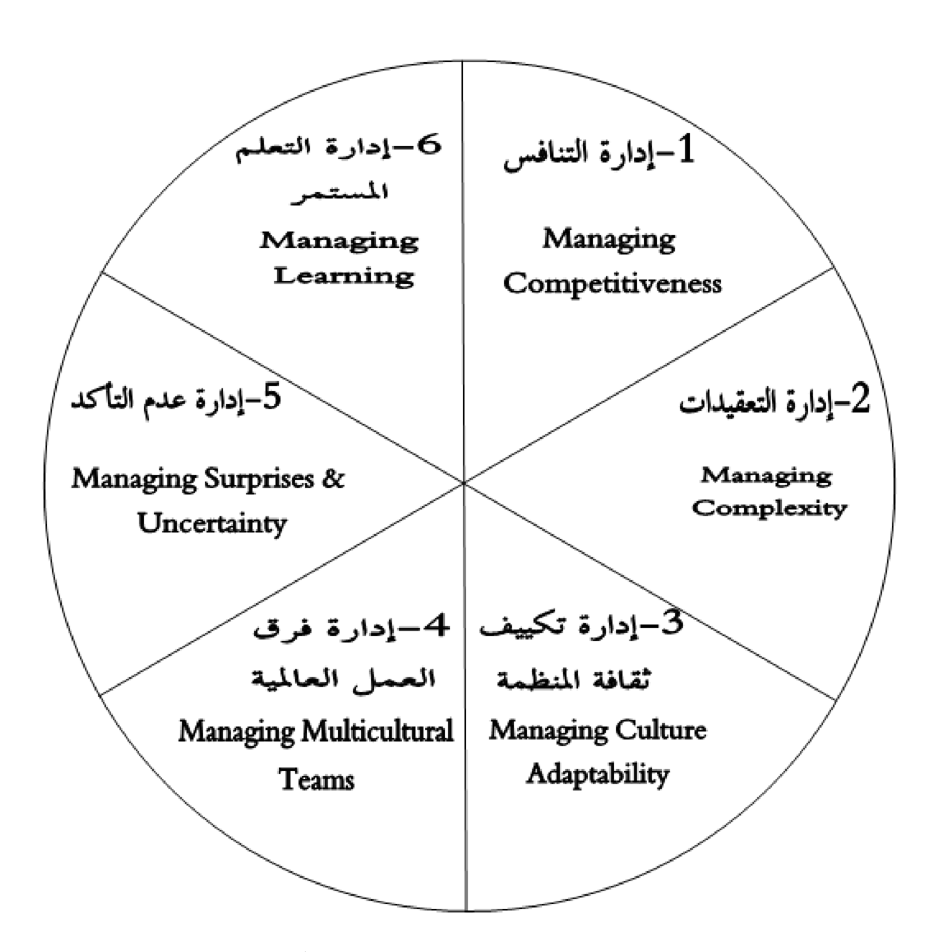
–تغيير نسق القيم والقناعات والسّلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي .

4–**إدارة الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب ، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية ، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظّمة مع المنظّمات العالمية.

5–**إدارة المفاجآت وعدم التأكد :** على القيادات التّحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسّلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة ، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6–**إدارة التعليم والتدريب المستمر** :تحتاج القيادات التّحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبي مستمر في المنظّمة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظّمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها .

وتجسّد الوظائف السابقة الذّكر عناصر التوجّه العالمي للمنظّمات في القرن الواحد والعشرون كما يراها رينسميث(1993) S.Rhinesmithمن خلال الشكل التالي :



شكل رقم (04): عناصر إدارة التوجه العالمي لمنظّمات القرن الــ21م

المصدر : (الهواري ،2008: 16)

كما يرى الهواري أن القائد التّحويلي يقوم بستّ وظائف رئيسية (الهواري ، 1996: 75-79) هي:

1-إدراك الحاجة للتغيير : بما أن القائد التّحويلي داعية تغيير ، فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير ، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي ، لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2-**تقديم الرّؤية المستقبلية :** يجب على القائد التّحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.

3-**اختيار نموذج التغيير**: يختار القائد التّحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معيّنة .وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

4-**إعادة تشكيل ثقافة المنظّمة :** يقوم القائد التّحويلي بتكييف الأنماط والسّلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد ، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.

5-**إدارة الفترة الانتقالية :** وتمثل أصعب مهام القائد التّحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم . وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة. والشكل التالي يوضّح الوظائف السّابقة :

إدراك الحاجة للتغيير
Arousing Need for Change

صياغة الرؤية والرسالة
Formulating Vision & Mission

إختيار نموذج التغيير ومساراته
Transformation Model & Tracks

تكوين الإستراتيجية الجديدة
Formulating the New Strategy

تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة
Commitment Thru Culture Change

إدارة الفترة الإنتقالية
Transition Management

شكل رقم (05): وظائف القائد التّحويلي

المصدر : (الهواري ،2008: 76)

كما تفترض نظرية القيادة التّحويلية بأنّ للقائد أربعة مهام رئيسية مهمّة جدّا في الأداء القيادي ونلخصها كالتالي :

1– تحديد الرّؤية أو صورة المستقبل المنشود : فالقائد يوضّح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب. وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرّؤية لوحده بل قد يشاركه الأتباع في ذلك. وقد تتشكل الرّؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم. وتشير الدراسات إلى أن تشكيل الرّؤية هي أهم عناصر القيادة التّحويلية.

2– إيصال الرّؤية للأتباع: فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة ومرغوبة إذا لم تصل للأتباع بشكل مفهوم وواضح كي يؤمنوا بها؟ إن القائد الفعال هو القادر على إيصال الرّؤية للأتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.

3– **تطبيق الرّؤية:** فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام الأتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرّؤية بل يعيشها ويطبقها. إذ لم يعد مقبولاً أن يعيش القائد في برج عاجي ويحدث أتباعه عن المستقبل والآمال والأحلام. إن المفروض من القائد أن يعيش بين الأتباع ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرّؤية والقيم والمبادئ.

4– **رفع التزام الأتباع تجاه الرّؤية** : بعد أن يحدد القائد الرّؤية ويوصلها لأتباعه ويطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها. ويتم ذلك عبر التشجيع والتذكير واشراك الأتباع في تشكيل الرّؤية واتخاذ القرار، وعبر كونه القدوة الصالحة التي يكون لها دور كبير في تحفيز الأتباع على الالتزام بالأهداف والرّؤى المنظّمية. (قوراية ، 2007 :ص ص 243-245).

ممّا سبق يمكن القول أنّ وظائف القائد التّحويلي هي انعكاس لما يمكن أن يقدّمه قادة التغيير ، في عالم متغيّر ومعقّد ، مليء بالتّنافس وعدم التأكّدية ، فعدم مواكبة متطلّبات العصر ، والعمل من أجل الإستقرار لا التغيير قد يعني تقهقر أو زوال المنظّمة .

9- دور القائد التّحويلي في المنظّمات العصرية :

تشكل القيادة أهم العوامل المتأثرة بالتغيرات العالمية على مستوى الدول ، وعلى مستوى المنظّمات أيضًا ، ولذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قائد إداري متجدد ، يستطيع التطور والتأقلم مع متغيّرات العصر المختلفة ، وخاصة في هذه الفترة الحرجة التي انتقل فيها العالم من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين . ونتيجة لذلك شمل هذا التّحول كافة المجالات مما جعل العالم يصبح قرية كونية تتسم بالتقارب والترابط والتداخل والتّأثير المتبادل في جميع الأوجه ، مما فرض على المنظّمات وقادها على حد سواء ،حتمية التأثّر والتّأثير، وبالتالي حتمية التغيير بما يتفق مع النموذج العالمي في كل أوجه الحياة (القحطاني ، 2001 م :111) .

وحيث أن المنظّمات جميعها تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع ، فإنها بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والإبتكار والتجديد والتعامل مع المتغيّرات بشكل أكثر كفاءة ، ونجد أن هذه الحاجة أكثر إلحاحًا بالنسبة للمنظمات الخدماتية عن سواها ، وذلك لخطورة مهامها وسمو أهدافها وغاياتها التي ترتبط بخدمة الوطن والمواطن ، خاصة في ظل تنوع الظروف التي يواجهها بشكل مستمر مما يتطلب سرعة التدخل والتجديد والتنوع في الأساليب المتبعة للوصول إلى الأهداف المنشودة التي يسعى الجميع لتحقيقها . كل هذا أدى بدوره إلى

زيادة أهمّية القيادة في تلك المنظّمات بشكل خاص ، ودورها في قيادة التغيير والعمل على توفير البيئة المناسبة للإبداع.

ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظّمات هو وجود قادة على مستوى عال من الفاعلية يهتمون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم ، ويحرصون على تطابقها مع أهداف المنظّمة ، ويتصفون بالإبداع والتغيير ، والتكيف مع المحيط الخارجي ، من خلال العمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية ، واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين . (الهواري ، 1999م:147) .

ويبرز دور القائد التّحويلي في إلهام القوى العاملة لكي تحتضن السياسات الموضوعة وتبذل أقصى الجهود مع ضمان استمرارية المتابعة والتوجيه بطريقة متوافقة مع النتائج التي يرغبها المشاركون . فالقادة التّحويليون يوجهون الآخرين من خلال خمسة مهارات أساسية حددها شلتون (Shelton (1999 ، على أنها أساسية وضرورية لتحويل القوى العاملة:

–الشعور – المعرفة – العمل

– الثقة –الوصول.

ولضمان قيادة تحويلية فعالة يجب على المنظّمة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لها والعمل على تطويرها ومواكبة التغيير، وأن تطور نظامًا للحوافز والمكافآت مرتبط بالنتائج المرغوبة ، وأن تتأكد من أن السياسات التنظيمية التي وضعت تتوافق مع نتائج التغيير المطلوبة ، وتشجع الناس من خلال التّأثير الإيجابي الذي يحقق نتائج التغيير المطلوبة.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الخطأ الاعتقاد بأن القادة التّحويليين هم الوحيدين الذين يلعبون دورًا في قيادة التغيير ، فالقادة المتوسطين يلعبون دورًا حيويًا أيضًا في قيادة التغيير وتكون مساهمتهم لا غنى عنها لنجاح جهد التغيير.

لذلك لا يعمل القادة التّحويليون بمعزل عن الأدوار الأخرى ، فهم يبذلون الجهود لضمان حل مشكلات الأداء في المنظّمات .وبوصفه منفذ التغيير فإن دوره مرتبط تمامًا بأدوار المشاركين معه لأن القادة التّحويليين يقدمون الدعم ويمنحون الصلاحيات ويشجعون المرؤوسين على المشاركة الكاملة والفاعلة في إحداث التغيير . فهم يمارسون التّأثير الإيجابي عن طريق استغلال الدعم واستثارة الدافع بين الآخرين.

إن القادة التّحويليين هم قادة تسهيل ينجحون في الحفاظ على التواصل الدائم مع جميع المشتركين في جهد التغيير ، فهم يسهلون عمل الآخرين من خلال إيضاح أهداف التغيير والتعاقد مع المشاركين على تحقيق النتائج وتصميم طرق التغيير على مستوى تكتيكي وتقييم النتائج يومًا بيوم.

ومن هذا المنطلق فإن القيادة التّحويلية هي عملية الهام وتشجيع الأشخاص أثناء عملية التغيير، فهي ليست مجرد عملية ضمان أن كل شخص يشارك ولكنها تساعد الموظّفين على فهم مؤسساهم وعملائهم وبيئة الأعمال، ويمكن للقادة التّحويليين استخدام العديد من الوسائل لتشجيع التغيير ، فبدلا من محاولة إقناع الأشخاص بمزايا وفوائد التغيير ، فإنهم يحثّون الموظّفين على الإبداع داخل مجموعاهم، وإيجاد حلول للمشكلات التي تخص مجموعتهم ، والتي تحدث أثناء عملية التغيير.كما يمكنهم استخدام طريق جمع المعلومات عن المشكلات من أولئك الأشخاص المشتركين في جهد التغيير ثم تقديم الرّدود أو المقترحات للحل وخلق الحماس

والاستشارة بشأن التغيير .ولا يمكن لأي جهد تغيير أن ينجح بدون أن يقوم شخص ما بالمتابعة ، لضمان أن الخطط الطموحة تتحول إلى أفعال ملموسة ، وحيث أن التغيير عادة ما يستغرق وقتًا طويلا وعادة ما يفقد العاملون الهمة في مواصلة جهد التغيير ، فإن دور القائد التّحويلي هام جدًا في تحفيز الهمم ، وتشجيع العاملين على مواصلة جهودهم ، حتى يروا بأنفسهم النتائج المثمرة لتلك الجهود.

كذلك فان فعالية القيادة التّحويلية تعتمد على القدرة على كسب ثقة المرؤوسين ، ويظهر ذلك بشكل خـــاص في الوقت الرّاهن بسبب حاجة المنظّمـــات اليوم لإدخال تعديلات مختلفة في المنظّمات مثل : إعادة التصميم ، أو زيادة استخدام العاملين المؤقتين في أوقات التغيير وعدم الاستقرار . يسعى العاملـــون للاعتماد على العلاقة الشخصية بينهم وبين القائد لإرشادهم وتوجيههم، وتعتمد هذه العلاقـــة بدرجة كبيرة جدًا على مدى ثقتهم به ، كما أن ممارسات القيادة التّحويلية الحديثة مثل التفويض واستخدام فرص العمل تتطلب الثقة لتحقيق الفاعلية (Rothwell , 2001:23-32) .

ممّا سبق يبرز دور القائد التّحويلي في النّهوض بالعاملين والمنظّمة لإحداث التغيير بطريقة فعّالة و هادفة ومحسوبة ، لمواكبة ما يفرضه النموذج العالمي في كلّ أوجه الحياة المتعلّقة بالمنظّمة ومخرجاتها .

10- متطلّبات ومهارات بناء القيادات التّحويلية :

يلعب القادة التّحويليون دورًا محوريًا في صياغة القيم والثقافات للمنظّمات ، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التّحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير.

وعند بناء القيادة التّحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلّبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري ، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه . ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التّحويلية ذات الكفاءة العالمية ، والمستوعبة لمواجهة المتغيّرات العالمية والتّحديات المستقبلية ، إعدادًا جيدًا متكاملا مستجيبًا لمتطلّبات التطور العالمي . ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفّر بعض المتطلّبات في القائد الإداري ومنها ما يلي (القحطاني ، 2001 م: 135) :

-الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.

-الرّؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظّمة.

-التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.

-استيعاب متطلّبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

-توفر مهارات التسهيلات ، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظّمة.

-تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

-تطوير القدرة على التعلم عند المنظّمة ، والتطوير الذاتي عند الموظّفين.

كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية قي إطار عولمة القيادات الإدارية . ومن تلك المهارات والقدرات ما ذكره كوزس وبوسنر:

-ضرورة توفر القدرات على إستيعاب التّحولات الاقتصادية والتّحديات المستقبلية.

-القدرة على المبادأة والابتكار والإبداع.

-القدرة على مواجهة المواقف المتغيّرة وإحداث التطوير الإداري .

-القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيّرة.

-القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.

-القدرة على المتابعة والتّقييم الذاتي للفرد والفريق.

-القدرة على وضع الرّؤية والرّسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها (القحطاني ، 2001 م:135) .

وعلى مدى سنوات عدة اقترح الكتاب واستشاريو الأعمال ، العديد من السّمات والمهارات والقدرات المختلفة ، وركزوا على أهميتها ، بصفتها عناصر بناء للقادة وموجهة للتغيير والقيادة التّحويلية.

ومن ذلك ما يعرضه جيمس أوتول (1995) مجموعة من السّمات تضم : النزاهة، الثقة، الاستماع واحترام المرؤوسين .

ويقدم آخرون مجموعات مختلفة من المهارات الأكثر تفصيلاً ، والتي اعتبروها "ضرورية" لتعزيز التزام المرؤوسين تجاه المنظّمة ، وتشتمل هذه المجموعات على:

1 -مهارات الوعي بالذات **2- مهارات التنظيم الذاتي**

3- مهارات الطاقة الإيجابية **4- مهارات التكامل والإلتزام**

5- مهارات الوعي الاجتماعي **6- مهارات العلاقات الشخصية**

وتشير مهارات الوعي بالذات إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته، فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه ذلك الشخص أو المستوى الحالي من القدرة أو الإنجاز ، والوضع الذي يرغب الوصول إليه، أي المستوى المنشود من القدرة أو الإنجاز.

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التّحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم . ومن خلال تنظيم الذات يستطيع الشخص أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.

ترتبط الطاقة الإيجابية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، إن الأشخاص الذين يمتلكون طاقة إيجابية عادة ما يوصفون بالهمّة والحسم .

والقادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام ينالون احترام الآخرين ويكونون قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين، ويوصف هؤلاء القادة غالبًا بأنهم مسئولين ومتفانين في العمل.

أما مجموعات المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين ، حيث يشير الوعي الاجتماعي بتعاطف الشخص وإحساسه بالآخرين، وقدرة الشخص على الاستماع والتكيف مع خدمة الآخرين.وتشير المهارات التّبادلية إلى القدرة على التعاون وحل النزاعات والتّأثير في الآخرين ويوضّح الجدول التالي نموذجًا للمجموعات المهارية الستة الأساسية:

		الذكاء الوجداني (كولمان، 1998)	قيادة مرتكزة على القيم (كزماركسي وكزمارسكي 1995)	قيادة قائمة على المبادئ (كوفي، 1990)	الذكاء التنفيذي (كوبر وإيمان 1997)
مجموعة المهارات الشخصية	الوعي بالذات	إدراك الذات	يدرك الشكوك الذاتية والمخاوف	الوعي الذاتي ومعرفة الذات	الاستجابة الوجدانية
	التنظيم الذاتي	ضبط النفس التكيف، الإبداع		حسن الاختيار وقوة الإرادة والتعلم المستمر	المرونة والتجدد
	الطاقة الإيجابية	التفاؤل المبادرة	مستوى الطاقة مرتفع والسلوكيات إيجابية ومتفائلة	طاقة إيجابية	طاقة عاطفية
	النزاهة والإلتزام	موضع ثقة، ذو ضمير، ملتزم	يفي بوعوده ويؤدي التزاماته	يتكيف مع العمل	النزاهة، الثقة، الأمانة، الإلتزام
مجموعة المهارات التبادلية	الوعي الاجتماعي	التعاطف، الإتصال، التكيف مع العمل	متعاطف وحساس لاحتياجات الآخرين، القيم، الأهداف يستمع بنشاط الآخرين	يستمع بتعاطف، يتكيف مع الخدمة	الحدس
	المهارات التبادلية	التأثير، إدارة النزاعات، التعاون، العمل الجماعي، بناء العلاقات والروابط والإلهام والاستشارة		دؤوب ومتعاون ويؤمن بالآخرين	التأثير بدون استغلال السلطة

جدول رقم (02) : مهارات القائد التّحويلي

(yearout & Miles, 2001 :36)

وقد أثبتت التجارب العديدة أنّ القادة التّحويليين الذين يحيدون عن تلك السمات والمهارات يواجهون الفشل في تحقيق التغيير المنشود والوصول بالمنظّمة إلى المستوى المرغوب ، لأن الآخرين ينظرون إليهم على أنهم مستفزين أو متغطرسين ، مكرهين ، لا يحسون بالآخرين، مسيطرين، أو متحكمين، أو غير جديرين بالثقة.

وفيما يلي عدة عناصر تعوّق نجاح القائد التّحويلي في بناء فريق عمل فعّال:

1-إخفاق القائد التّحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.

2-ميل القائد إلى السيطرة والتّحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.

3–سوء إدارة الأفراد وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال.

4–افتقار القائد إلى النزاهة والشخصية القيادية ، فالمرؤوسون يقتدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله.

5–غياب الذكاء الاجتماعي ، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظّمة محدودة.

6–عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق ، فهو بحاجة إلى معرفة وفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد مرؤوسين ، كما يجب أن يعرف القائد مرؤوسيه كمجموعة متفاعلة ، وليس مجرد عدد من الأفراد.

7–إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع .

8–افتقاره إلى الرّؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الغير(Yearout & Miles, 2001 :77-80).

يمكن تعليم وتحفيز القادة ليكونوا أكثر تحويلية من خلال تصميم برامج التدريب ، ووضع نظم وسياسات تعزز هذا التّحول ، لذلك يجب أن ينظر لمتطلّبات التدريب على أنها نوع من إعادة صياغة وبناء لمهارات القائد الإداري التقليدي وممارساته ، كما أنها تعمل على صقل تجاربه وخبراته الماضية ، وهذا يتطلّب إدراكا عميقا لمضامين السّلوك القيادي التحويلي من جهة و فهما جيّدا لواقع الفرد في المنظّمة من جهة أخرى.

خلاصــــة

تناول الباحث في هذا الفصل ،بشيء من التفصيل،التّعريف بمفهوم القيادة التّحويلية من خلال إسهامات الباحثين كل من وجهة نظره ، وخلص إلى أنّ القيادة التّحوبلبة هي تلك القيادة التي تركّز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة ، وحفز وتشجيع الموظّفين على تنفيذ تلك الرّؤية ، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل و تنمية وتطوير الموظّفين والمنظّمة لتحقيق أداءات تفوق التوقعات . ثم بينّ بعد ذلك أهمّيتها في الوقت الرّاهن والفرق بينها وبين القيادة التّبادلية ، التي تعتمد على تبادل المصالح بين القائد الإداري والموظّفين ، من خلال أراء المفكرين ومن خلال نموذج القيادة كامل المدى .

ثمّ تطرّق إلى عناصر القيادة التّحويلية ، حيث تختلف طروحات الباحثين في هذا الشّأن ، وأراد الباحث أن يعتمد على نموذج الأبعاد الأربعة (4 I's)، وهي :التّأثير المثالي (الصّفات+السّلوك)، التحفيز الإلهامي ، الإستثارة الفكرية ، والإهتمام الفردي ; التي وضعها باس وأفوليو لقياس سلوكيات القيادة التّحويلية (أنظر الملاحق) .

ثمّ عرّج الباحث على عنصر مهمّ وهو أخلاقيات القيادة التّحويلية وضرورة إضفاء هذا البعد كعنصر أساسي لا يمكن أن تنفكّ-القيادة التّحويلية- عنه.

ثمّ استعرض الباحث مجموعة من العناصر الرّئيسية التي تحدّد خصائص ووظائف ومهام ودور القائد التّحويلي في المنظّمات العصرية ومتطلّبات ومهارات بناء هذا النّوع من القادة الإداريين، بعد الإشارة إلى التّحدّيات التي تواجه القيادات التّحويلية في القرن الحادي والعشرين .

كما تمّ الإشارة ، في مواضع متفرّقة من هذا الفصل ، إلى علاقة متغيّر القيادة التّحويلية بالأداء الوظيفي ، هذا الأخير يتمّ التطرق إليه في الفصل الموالي بتوضيح مختلف المفاهيم المتعلّقة به.

فصل الأداء الوظيفي

تمهيـــد

1- الأداء الوظيفي :

1-1- مفهوم الأداء الوظيفي

1-2- أهمّية الأداء الوظيفي

1-3- عناصر الأداء الوظيفي

2- تقييم الأداء الوظيفي :

2-1- مفهوم تقييم الأداء

2-2- أهداف تقييم الأداء

2-3- طرق تقييم الأداء

2-4- مسؤولية القيام بعملية تقييم الأداء

3- قياس الأداء الوظيفي .

خلاصـــة

تمهيـــــــد:

يعدّ مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء السّلوك التّنظيمي وإدارة الأعمال والإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية ، وذلك بسبب ارتباطه الوثيق بالعنصر البشري في المؤسسات الإدارية ، حيث تركز الكثير من المنظّمات الحديثة جهودها في سبيل الارتقاء المستمرّ بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها ، وتخصّص كثيرًا من ميزانياتها لإيجاد السُّبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية ، فغاية كلّ منظّمة هو تحقيق مستويات أداء عالية تزيد من إنتاجيتها وبالتالي تحقيق هذه المنظّمات لأهدافها .

لقد ظهرت عدَّة بحوث ودراسات وكتب ومؤلّفات ، أثرت أدبيات الدِّراسة في هذا المجال ، وتناولت هذه الأدبيات عدَّة أبعاد من الأداء الوظيفي ، فقد ركَّز بعضها على مفهوم الأداء الوظيفي والآثار المترتِّبة علية والأسس والمعايير التي يستند إليها والطّرق والأساليب المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي بشكل عام . ويعتبر التّقييم واحدًا من الوظائف الإدارية المهمَّة لارتباطه بمدى معرفة النَّجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف ، كما تعتبر عملية قياس الأداء عملية مستمرَّة ومصاحبة لتنفيذ النَّشاط وضرورية لتقدير الجهود المبذولة والوقوف على أوجه القوَّة لتعزيزها ، ومواطن الضَّعف والقصور لتصحيحها ومعالجتها ، وصولا ًإلى تحسين النَّتائج وتحقيق الجودة والكفاءة في العمل .

ويحاول الباحث ،بعد توضيح المتغيّر الأوّل من خلال الفصل السّابق، أن يوضّح في هذا الفصل، مختلف المفاهيم المتعلّقة بالأداء الوظيفي،باعتباره المتغيّر الثاني لهذه الدّراسة،من خلال التَّركيز على ثلاث عناصر أساسية وهي : الأداء الوظيفي ، تقييم الأداء الوظيفي ، قياس الأداء الوظيفي .

1- الأداء الوظيفي :

استقطب الأداء في المنظّمة ، سواءٌ من الجانب النَّظري أو التَّطبيقي ، العديدَ من الدِّراسات والبحوث ، وكانت تهدف إلى تدقيق مفهوم محدّد ومتَّفق عليه لهذا المصطلح ، وعدم الدّقة لم تشمل المفهوم ــ الجــوهــر ــ فقط ،بــل امتدَّت إلى بعض المصطلحات للدّلالة عليه ، فكثيرا مــا استخدمت بعض المصطلحات لتشير إلى نفس المفهوم ، وهذه المصطلحات هي (بوخمخم ، 2002 : 256): الأداء performance -الفعالية Effectiveness - الكفاءة . Efficiency

واستخدام المختصِّين والباحثين ، جعل من مصطلح الأداء غير محدّد المعنى ، ويحمل دلالات متعدّدة ، ولتوضيح مفهوم هذا المصطلح يتولّى الباحث تحليله في العناصر التَّالية :مفهوم الأداء الوظيفي ، أهمّية مفهوم الأداء الوظيفي ، عناصر الأداء الوظيفي وذلك على النّحو التالي :

1-1- مفهوم الأداء الوظيفي :

أ- المعنى اللّغوي :

أدّى الشيء : أوصله والاسم الأداء ، ويقال فلان أحسن أداء. وأدَّى دينه أي قضاه ،والاسم الأداء ، ويقال تأدية من فلان من حقه إذا أديته وقضيته ، ويقال أدَّى فلان ما عليه أداء وتأدية .(ابن منظور ،دت : 40)

ب- المعنى الاصطلاحي :

يعرِّف -معجم المصطلحات الإدارية – الأداء بأنَّه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدَّل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرَّب "(سلطان ، 1994 :40) .

ويقصد بالأداء : "تنفيذ الموظّف لأعماله ومسئولياته التي تكلّفه بها المنظّمة ، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها " (عبد الغني وهلال، 1996 : 11).

كما يوصف الأداء بأنّه" النّتائج التي يحقّقها الموظّف في المنظّمة" (هلال ، 1996 م : ص 12) .

ويعرَّف الأداء بأنَّه "ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمَّة معيَّنة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون , وهذه الاستجابة تحدث تغييرا في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التّنظيمية (مواد أولية وآلات ... الخ) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنيَّة ومعدَّلات محدَّدة " (سلسلة الإدارة المعاصرة، 1999 م:ص 19).

والأداء الوظيفي ما هو إلاّ "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتّنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محدَّدة وبأقلّ تكلفة ممكنة (محمود ، 1985 م : ص 15).

"والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التّنظيمية، المواد الأولية والمواد نصف المصنَّعة إلى مخرجات تتكوّن من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة " (الخزامي ، 1999 م ،ج1: 19) .

ويعرَّف –المير– الأداء الوظيفي بأنَّه:" نشاط يمكّن الفرد من إنجاز المهمَّة أو الهدف المخصَّص له بنجاح ، ويتوقّف ذلك على القيود العادية و الاستخدام المعقول للموارد المتاحة" (المير ،1995: 123).

– يخضع الأداء حسب هذا التّعريف للموارد والأنظمة والقيود المتاحة .

ويعرِّف- بدوي ، ومصطفى - الأداء بأنَّه:" نتاج جهد معيَّن قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معيَّن" (بدوي ومصطفى ، 1984 : 87).

- يصف هذا التّعريف الأداء على أنّه إنجاز ناتج عن مجهود فردي أو جماعي .

و قد عرَّفه -منصور أحمد منصور- "أنَّه مدى صلاحية العامل لعمله وسلوكه فيه من أجل النُّهوض بأعباء عمله وتحمُّله لمسئوليته في مدَّة زمنية محدَّدة "(منصور، 1973 :129).

- يركِّز هذا التّعريف على كفاءة العامل في القيام بمسؤولياته خلال أدائه لعمله .

كذلك عرَّفه -عاطف محمد عبيد - : " هـــو مـــدى مساهمة العاملين فـــي انجاز الأعمال التي توكَّل إليهم ومدى سلوكهم وتصرُّفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسُّن الذِّي يطرأ على أساليبهم في الأداء " (عاطف ، 1964 :13).

- ينظر هذا التّعريف للأداء كسلوك ومدى المستويات التي يصل إليها في العمل .

وقد عرَّفه -عاشور أحمد صقر- على أنَّه " يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهَّام المختلفة التي يتكوَّن منها عمله خلال فترة محددة "(عاشور ،1983 :133).

- فالأداء الوظيفي ما هو إلا القيام بالأنشطة والمهام التي يتكوّن منها العمل، خلال مدّة معيّنة.

أمّا- زيدان - فيرى أنّ" أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنَّما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيَّة ، وهذه الدَّافعيَّة لا تعتمد بصفة عامَّة ،إلا بنسبة بسيطة، على

ظروف العمل الماديَّة ، وإنَّما تعتمد على الظُّروف الاجتماعية في التَّفاعل مع حاجات الأفراد ، فالحاجات المشبَّعة لا تدفع السّلوك" (زيدان، 1984: ص 139) .

- يركّز هذا المفهوم على عنصري الدّافعية و القدرات لأداء الفرد لعمله .

وفي نفس السِّياق يرى السليمي بأن الرّغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معًا في تحديد مستوى الأداء حيث أنَّ هناك علاقة تبادلية بين الرّغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (السليمي، 2004 : 27).

- حيث يتفاعل هذان العنصران في تحديد مستوى الأداء .

ولّما كانت جميع الأعمال بغضّ النّظر عن أنواعها ومسؤولياتها تنطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلّب الإنجاز فإنّ بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء على أنّه "انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلّقة بعمله ، أيّا كانت طبيعة هذا العمل "(Jowett & Rothwell, 1988 : 2).

حيث عرّف –هاينز– (**Haynes**) الأداء الوظيفي بأنّه "النَّاتج الذي يحقِّقه الموظّف عند إنجازه عمل من الأعمال ، فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته في أقصر وقت وأقل جهد "(هاينز ،1988: 271) .

- فالأداء هو مجهود إنجاز عمل معيّن لتحقيق نتائج ، هذه الأخيرة تعكس مدى نجاحه أو فشله.

ويعرّف كلّ من –سيزلاقي وولاس– الأداء بأنّه" المقياس الذي يتمّ التنبُّؤ به في إطار استخدامه للحكم على فاعليَّة الأفراد (سيزلاقي وولاس ،1992: 632) .

- ينظر هذا التّعريف للأداء على أنّه مقياس يعكس فاعلية الفرد في المنظّمة .

ويُعرف -كتيه ديفس - (Ketih Davis) "الأداء الفردي لأي موظّف بأنَّه محصِّلة لدافعيَّة ذلك الموظّف للعمل وقدرته على العمل (الحربي ، 1416هـ :156) .

- فالأداء هو محصّلة لتفاعل العنصرين السابقين (الدّافعية والقدرات).

ويلقي- ثوماس جيلبرت- (Thomas Gilbert) الضَّوء على مصطلح الأداء ويقول بأنَّه" لا يجوز الخلط بين السّلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السّلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظّمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقَّف الأفراد عن العمل أي أنَّه مخرج أو نتاج ، أو النتائج،أمَّا الأداء فهو التَّفاعل بين السّلوك والإنجاز ، إنَّه مجموع السّلوك والنَّتائج التي تحقَّقت معًا (درة ، 1998 : ص ص 3-4) .

- هناك فرق بين السّلوك والإنجاز والأداء : فالسّلوك يمثّل العمل ،والإنجاز يمثّل النتائج، أمّا الأداء فهو التَّفاعل بين السّلوك والإنجاز أو العمل والنتيجة .

أما-سيترميستر- (Sutermeister) فيرى أنَّ" الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدَّوافع المرتبطة بالسّلوك البشري ، ويمثِّل كلّ من القدرة والدَّوافع متغيّرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي ، فقد تنطوي مكوِّنات الفرد على أعظم القدرات للعمل ، ولكن بدون توافر الدَّافع للعمل ستنعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي ، والعكس صحيح ، فقد يتوافر لدى الفرد الدَّافع القويّ للعمل ، ولكن دون قدرة على العمل ستنعدم العلاقة بين الدَّافع والأداء الوظيفي (عامر والخلف ، 1403هـ : ص 63).

- يركّز هذا المفهوم على التكامل بين عنصري القدرات والدَّافعية .

وقدَّم الباحثان- بورتر ولولر- **(Porter & Lawler)** نموذجًا نظريًّا يقوم على مجموعة من الفروض ، حول محدِّدات الأداء الوظيفي ، والذي يتحدَّد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي **:** الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول يعبِّر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل ، وبمقدار ما يستمر الفرد في جهده بمقدار ما يعبِّر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل ، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدِّد درجة فعاليَّة الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبِّر عن انطباعات الفرد وتصوُّراته عن السّلوك والنَّشاطات التي يتكوَّن منها عمله والطّريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظّمة (عاشور ، 1986 : ص ص 33-39) .

- يضيف هذا التّعريف عنصر إدراك الدّور إلى القدرة والدّافعية .

ومن خلال هذه التَّعاريف والمفاهيم يتضِّح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثِّرة في الأداء ، وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظّف، بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السَّيطرة ، وتبرز أهمّية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:

أ -**الموظّف :**وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

ب -**الوظيفة :**وما تتَّصف به من متطلَّبات وتحدِّيات ، وما تقدِّمه من فرص عمل ممتعة.

ج -**الموقف :**وهو ما تَّصف به البيئة التّنظيمية التي تتضمَّن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التّنظيمي(موسى والصباغ ، 1989 م: ص 28).

بناء على وجهات النّظر السّابقة ، يمكن للباحث أن يقترح للأداء الوظيفي تعريفا شاملا ، حيث يمكن القول أنّ الأداء الوظيفي" **هو مجموع الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظّف الكفء في**

المنظّمة، والنَّتائج الفعلية التي يحقِّقها في مجال عمله بنجاح ، لتحقيق أهداف المنظّمة بكفاءة وفاعلية، وفقًا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية المحدّدة للعمل".

1-2- أهمّية الأداء :

يحمل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظّمة كانت، باعتباره النَّاتج النِّهائي لمحصِّلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظّمة والدَّولة ، حيث أن المنظّمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين فيها أداء متميِّزا، ومن ثمَّ يمكن القول بشكل عام أنَّ اهتمام إدارة المنظّمة وقياداتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها ، وترجع أهمّية الأداء من وجهة نظر المنظّمة إلى ارتباطها بدورة حياتها من مراحل مختلفة : مرحلة الظُّهور ، مرحلة البقاء ، مرحلة الاستقرار ، ومرحلة السُّمعة والفخر ، ومرحلة التميُّز ثم مرحلة الرّيادة .ومن ثمَّ فإنَّ قدرة المنظّمة على تخطِّي مرحلة ما من مراحل النُّمو والدُّخول في مرحلة أكثر تقدمٌ ا إنَّما يتوقَّف على مستويات الأداء بها (سليمان ، 1990: 188). فمهما كانت مصداقية إصطلاحات هذه المراحل و شموليتها، فإنّها تعبّر في مجملها على أنّ ارتقاء المنظّمة لا يكون إلاّ بأدائها الفعليّ .

كما تعدُّ تقارير الأداء الوظيفي أحد أدوات الإدارة الهامَّة التي لا غنى عنها لتطوير العمل ،والتي ترتبط بحياة الموظّف على مدى رحلته الوظيفية ،التي تبدأ من تاريخ صدور قرار تعيينه وحتى صدور قرار انتهاء خدمته ، كما تعدُّ أحد الوسائل الهامَّة لتأريخ خدماته وإبراز عناصر القوَّة والجدارة، التي يُعتمد عليها في المفاضلة لمقارنته مع زملائه وترشيحه للوظائف القيادية ، فضلا عن كون هذا العنصر أحد المعايير الهامَّة التي يؤخذ بها لضمان حسن اختيار الموظّفين لشغل الوظائف الأعلى وفقًا لمبدأ الجدارة .

ويعتبر تقويم الأداء ذو أهمّية كبيرة لمعرفة جودة الأداء لجميع المستويات ، سواء الإشرافية أو التّنفيذية، وأيضًا يعتبر ذو أهمّية في عمليَّة اتِّخاذ القرارات للتَّرقية وصرف المكافآت ، وتنمية روح العمل والمنافسة الشَّريفة بين الموظّفين ، وتقديم أفضل الطّرق في سبيل تحقيق أهداف المنظّمة .وتعتبر عملية تقويم الأداء ذات أهمّية قصوى ، حيث يتمُّ من خلالها تأكُّد المنظّمة من أنَّ جميع الموظّفين قد تمَّت معاملتهم بعدالة وموضوعية، وأنَّ المستندات الموثَّقة حول الموظّفين عبر القرارات التي اتخذتها المنظّمة تبيِّن أيضًا من هم أصحاب الإنجازات من الموظّفين ، وتضعهم في الصُّورة أمام المسئولين والزُّملاء ، تمهيدًا لاتّخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مناصب أعلى في المنظّمة . ويساعد التَّقويم أيضًا الرّؤساء على معرفة أداء الأفراد في الجهات الإدارية ومعرفة نقاط القوَّة والضَّعف لدى هؤلاء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم ، ممَّا يساعد على توجيه الموظّف للعمل الذي يتَّفق مع درجته وكفاءته . ويساعد أيضًا على تشجيع العاملين على بذل الجهد في العمل والإخلاص فيه ، لأنَّ الموظّف حين يدرك أنَّ العمل الذِّي يؤدِّيه سوف يكون محلَّ تقويم الرّؤساء ،ممَّا يترتَّب عليه آثار بعيدة في مستقبله الوظيفي . ويعتبر تقويم الأداء ذو أهمّية في عملية تخطيط البرامج التَّدريبية اللاَّزمة لرفع مستوى الأفراد وذلك حسب نقاط الضُّعف للعاملين في المنظّمة (عباس ، 2004: 42).

1-3- عناصــــر الأداء :

إنَّ هناك عناصر أو مكوِّنات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدُّث عن وجود أداء فعّال ، وذلك يعود لأهميَّتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظّمات ، وقد اتَّجه الباحثون نحوالتعرُّف على عناصر أو مكوِّنات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعليَّة الأداء الوظيفي للمنظَّمة.

ومن هذه المساهمات ما ذكره " عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النّقاط التالية :-

1- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيّرة فيها :

إنَّ تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهمّيّتها النِّسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه ، والآثار المترتبة عليها ، هي البداية في تحليل مكوِّنات العمل . وتحاول الدِّراسات تحديد المكوِّنات المستقرَّة نسبيًا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغيَّر بتغيُّر الزَّمن الذي يؤدَّى فيه العمل ، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدُّون العمل ، أو بتغيير الظُّروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته، وتمثِّل مظاهر تكيُّفه على النَّحو التالي :-

أ- **الأنشطة التي تتغيَّر بتغيُّر الزَّمن** : وهي الأنشطة التي تتَّصف بأنَّها متغيّرة بتغيُّر الزَّمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدَّى فيه العمل، مثل تغيُّر مهام الموظّف في آخر السَّنة عن مهامه الأخرى خلال السَّنة ،حيث قد تتغيَّر هذه الأنشطة مع الزَّمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل ، فبحدوث التغيُّر في طرق أداء الفرد ،مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة ، يتغيَّر أداؤه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

ب- **الأنشطة التي تتغيَّر بتغيُّر أو تفاوت الأفراد الذين يؤدُّون العمل** : وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدُّون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميِّزة وخبرات خاصَّة . وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أنَّ كثيرًا من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف . كما وأنَّ الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرِّية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له .

فهناك أعمال تتيح للأفراد حرِّيات كبيرة في تكيُّف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته ، مثل أعمال البحوث والتَّدريس والإدارة والبيع ، وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحرِّيات وذلك بحكم طبيعة العمل ، مثل أعمال التَّفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السِّجلات المحاسبية أو التَّجميع الدَّقيق للإنتاج .

ج- **الأنشطة التي تتغيَّر بتغيُّر الظُّروف أو المواقف المحيطة بالأداء** : وهي التغيُّرات النَّاتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدَّى فيها الأعمال ، ويؤكد "عاشور " أنَّ هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة ، ويعطي أمثلة لذلك ، منها التوقُّف المفاجئ لإحدى الآلات ممَّا يتطلَّب من العاملين عليها التوقُّف عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بعملية الإصلاح والصِّيانة والوقاية لمنع تكرار توقُّفها في المستقبل ، وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية وما ينتج عن ذلك من تحوُّل المدير من مهامه في التخطيط ورسم السِّياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها.

كما أنَّه يشير إلى وجود عوامل متعدِّدة تكوِّن هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغيُّر الأداء وهذه العوامل هي:-

- متغيّرات تتعلَّق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتَّهوية والضَّوضاء والمعدَّات المستخدمة ...الخ
- متغيّرات تتعلَّق بالأفراد الذي يكوِّنون البيئة الاجتماعية للعمل ،مثل المشرفين والرّؤساء ، والأشخاص الذين يتعامل معهم الأفراد ، وجماعات العمل . وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل ، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه.

- متغيّرات تاريخية ، مثل تلك التي تتعلّق بمصدر التغيُّرات التي تعرَّض لها العمل في الماضي، وحالات النَّجاح أو الفشل السَّابقة في الأداء .... الخ.
- متغيّرات كيفية ، مثل تلك التي تتعلّق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة ، وطبيعة ضغوط العمل، ، والأزمات التي تكشف الأداء ... الخ.

2- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

يؤكّد " عاشور" أنَّ معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التَّكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة، ليس فقط على الأنشطة والمَّهام التي تنتمي إلى عمل معيَّن بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الدَّاخلية والخارجية بين الأنشطة، ممَّا قد يترتَّب عليه إعادة تصميم العمل وأحيانًا إعادة تصميم التّنظيم ككلّ.

3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدِّي العمل : يؤكّد " عاشور" أنَّ هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوِّناته وبحوث الاختيار ، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثَّابتة والمتغيّرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفَّر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة . وهذه المواصفات تعتبر أساساً لبحوث الاختيار ، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنِّية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلّقة بالأداء بالمواصفات الفردية (عاشور ، 1983 : 331).

- ويبرز " درَّة" عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:- (درة، 1982 ،ص ص 69 - 70).

1- كفايات الموظّف :

وهي تعني ما لدى الموظّف من معلومات ومهارات واتِّجاهات وقيم . وهي تمثِّل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعَّال يقوم به ذلك الموظّف .

2- **متطلَّبات العمل** (**الوظيفة**) :

وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

3- **بيئة التّنظيم** :

وهي تتكوَّن من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمَّن العوامل الدَّاخلية التي تؤثِّر في الأداء الفعَّال للتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أمَّا العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التّنظيم والتي تؤثِّر في الأداء الفعَّال هي :- العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والحضارية ، والسياسية ،والقانونية .

- ويحدِّد " هاينز " (Haynes) ثلاثة عناصر للأداء وهي:

1- **الموظّف** :من حيث ما يمتلكه الموظّف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- **الوظيفة** :من حيث ما تتَّصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه.

3- **الموقف** :من حيث ما تتّصف به البيئة التّنظيمية حيث تؤدّي الوظيفة والتي تتضمّن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التّنظيمي (هايتر ، 1988 : 273) .

-كما يمكن تحديد أهمّ عناصر الأداء فيمايلي :

1- **المعرفة بمتطلّبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنّية والذّهنية ، والخلفية العامّة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

2- **نوعية العمل** : وتتمثّل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية وبراعة وقدرة على التّنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

3- **كميّة العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظّف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

4-**المثابرة والوثوق** : وتشمل الجدّية والتفاني في العمل وقدرة الموظّف على تحمُّل مسئولية العمل ، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدَّدة . ومدى حاجة هذا الموظّف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (عبد الله ، 1979 : 17) .

ومن خلال الاستعراض السَّابق لعناصر الأداء لم يلاحظ الباحث بعد إطّلاعه على العديد من الأدبيات التي تناولت الأداء اختلافا عند الباحثين في تحديد العناصر بشكل يستحق التّفريق ، وإذا كان الباحثون قد أجمعوا إلى حدّ كبير على عناصر الأداء في دراساتهم ، فإن ذلك يقود الباحث لإبداء رأيه حيال التقارب الحاصل في مفهوم الأداء الوظيفي بين الباحثين . وذلك يرجع إلى أنّ المفاهيم التي تناولها الباحثون تنطوي على عناصر الأداء نفسها ، وإن اختلفت صياغة الأساليب التي تناولها الباحثون لمفهوم الأداء ، لرغبة كل منهم أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره

واهتماماته الخاصة ، وإلى كون موضوع الأداء تتحكّم فيه عوامل متعدِّدة وعدم وضوح كلّ عامل من هذه العوامل الخاصَّة بمستوى الأداء ، فقد يتأثّر مستوى أداء الموظّف من حيث رغبته وقدراته وطموحاته ودوافعه في تأدية عمله ، وقد يتأثّر بالوظيفة من حيث احتوائها على اهتمام وواجبات ومتطلبات معيّنة ،حيث من الممكن أن تساهم هذه المحتويات الوظيفية في تدني مستوى الأداء ، خصوصًا إذا كانت غير ملائمة أو غير مناسبة لطبيعة الموظّف ودوافعه وقدراته .

وقد يتأثّر مستوى الأداء أيضًا بالبيئة التّنظيمية إذا لم يتوفر لدى المنظّمة المناخ التّنظيمي الذي يساعد على الإرتقاء بمستوى الأداء ،كوفرة الموارد المتاحة ، والأنظمة الإدارية ، ومرونة الهيكل التّنظيمي، ووضوح خطوط السُّلطة والمسئولية ، والاتصالات ، ووضوح الأدوار والمهام ومهما تكن هذه العوامل فإنها لن تخرج عن إطار العلاقة بنمط القيادة والإشراف ، حيث تساهم هذه الدّراسة بدورها في توضيح علاقة هذا الأخير (السّلوك القيادي التّحويلي للمشرفين) بالأداء الوظيفي .

بالإضافة إلى ذلك هناك من الباحثين من يرى أنَّ عناصر الأداء تكون ذات أثر على الأداء في مجال معيَّن ، بينما يرى البعض الآخر أن بعض تلك العناصر قد لا تعطي التّأثير نفسه في مجال عمل آخر . وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى اختلاف مجال العمل والنّشاط ، والواقع الثّقافي والمهني لكل مؤسسة .

2- تقييم الأداء :

لقد تعدَّدت التَّسميات التي أطلقها كتَّاب الإدارة على تقييم الأداء ، فقد سمِّيت تارة بتقييم الأداء Performance Evaluation وسمِّيت بقياس الكفاءة Effciency Rating

وآخرون سمَّوها بتقييم الكفاءة Effeciency Evaluation ، وإنّ أفضل تسمي ة لها ه ي تقييم الأداء (زويلف، 2001 م :ص 178).

ولأهمّية موضوع تقييم الأداء الوظيفي فإنَّ الباحث سي حاول التّعريف بمجموعة من المفاهيم المتعلّقة بتقييم الأداء الوظيفي ، وهي : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء الوظيفي ، أهداف تقييم الأداء الوظيفي و مسئولية إجراء عملية التّقييم، وذلك على النَّحو التالي :

2-1- مفهوم تقييم الأداء :

تعدُّ عملية تقييم الأداء في منظّمات الأعمال أحد المهام الرّئيسة لإدارات ا لم وارد البشرية أو شئون الموظّفين لمعرفة مستوى أداء العاملين الحالي ، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظّمة . وتتعدَّد مفاهيم وتعريفات تقييم الأداء الوظيفي :

حيث يعني تقييم الأداء "تحليل وتقييم أداء العاملين ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النُّهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحمُّلهم لمسؤولياتها، وإمكانيات تقلُّدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى".(هاشم ، 1996 م: 295).

و يعرِّفه – درَّة والصَّبَّاغ- بأنَّه : "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل" (العديلي ، 1993 م : ص 405) .

– فتقييم الأداء ما هو الاّ إصدار حكم على الأداء نفسه .

وعرّفه كل من –قوي وسلمي– بأنّه :"عملية لوضع التّقديرات المنتظمة والمستمرّة للفرد بالنّسبة لإنجازه في العمل وتوقُّعات تنميته وتطويره في المستقبل"(قوي وسلمي ، 2006 : 97).

– يرى هذا التّعريف تقييم الاداء على أنّه عملية تقدير منتظمة لانجازات الفرد بغرض تطويره وتنميته .

ويرى –الهواري السيد– أنّ : " عملية تقييم الأداء في أيِّ منظّمة تعتبر أحد الأعمال الرّئيسة لمعرفة مستوى أداء الأفراد ،ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحسين الأهداف المرغوبة للمنظّمة ،وهذا يتطلّب وجود عدّة معايير ومستويات محدَّدة لتقييم الأداء ، على اعتبار القدرات الحالية والمستقبلية للعاملين " (الهواري ، 1997 : 249) .

– يركّز هذا المفهوم على ضرورة وجود معايير ومستويات محدّدة قبل تقييم الأداء .

ويرى –هاشم زكي محمود– أنّ : " تقييم الأداء يراعي شقّين أساسيين هنا : مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل وصفاتهم الشخصيَّة ". (هاشم ، 1996 : 295) .

– يراعي تقييم الأداء كلاّ من :الكفاءة والصِّفات الشَّخصية للعامل .

ويرى –زهير ثابت– أنّ تقييم أداء العاملين : "يقصد به قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدُّمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقّي وزيادة الأجور " (زهير ، 2001 : 15) .

– يعني تقييم الأداء هنا مدى قيام العاملين بتحقيق أهداف المنظّمة .

ويرى –شاويش– أنَّ هناك من يستخدم مصطلح تقدير الكفاية بدلا من استخدام مصطلح تقييم الأداء ، ويعني تقدير الكفاية : "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم

وتصرُّفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحمُّلهم لمسئوليات وإمكانات وظائف ذات مستوى أعلى" (شاويش، 1990 م : ص 76) .

- تقييم الأداء يعني تقدير الكفاية ، ويقصد بهما تحليل الأداء .

وتأسيسًا على هذا المعنى –يرى منصور – أن تقدير كفاية الفرد يرتكز على أمرين :

الأوَّل : ويتمثَّل في قياس مدى كفاءة الفرد في أداءه لعلمه ، أي واجباته ومسئولياته الوظيفية .

الثَّاني : يتمثَّل في صفات الفرد الشَّخصية ومدى ارتباطها أو أثارها على مستوى أدائه لعمله ، ويدخل في هذا المعنى الاعتماد على الموظّف وتفكيره المتَّزن والاستعداد الشَّخصي له . (منصور ، 1973 م: ص 321) .

كما يرى –منصور– أنَّ تقييم الأداء الوظيفي هو : "الحصول على حقائق أو بيانات محدَّدة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محدَّدة ، وتقدير مدى كفاءته الفنِّية والعلمية والعملية للنُّهوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلّقة بعمله في المستقبل".(منصور ، 1973 م : ص 320).

- فتقييم الأداء هو الحصول عن معلومات حول الأداء تساهم في فهم وتطوير العامل والمنظّمة .

ويرى –جواد– أنّ تقييم الأداء :"عملية يجري من خلالها تقييم القوّة والضَّعف اللَّتان تحيطان بالعاملين ، إلى جانب كونها تحدّد الطّرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم ، ويعدّ تقييم الأداء من الوظائف المهمّة والأساسية في المنظّمة ، إذا هي أرادت مكافأة العاملين فيها وبعدالة لأدائهم السليم "(جواد ، 2000: 282).

- تقييم الأداء هو عملية الكشف عن نقاط القوَّة والضَّعف لدى العاملين والاستفادة من هذه المعلومات في تحسين الأداء .

ويعرِّفه –نصير– أنَّه : "نظام رسمي لقياس وتقويم السّلوكيات والنَّتائج المرافقة للوظيفة بهدف كشف الكيفية التي ينجز بها الموظّف عمله ، وبيان كيفية زيادة فعاليَّة أدائه في المستقبل بحيث يستفيد من ذلك كلٌّ من الفرد والمنظّمة والمجتمع". (نصير ، 1408 هـــ : ص 172) .

- تقييم الأداء هو عملية قياس سلوكيات الموظّف ونتائج وظيفته بهدف زيادة فعالية الأداء .

ويعرّف –بيتش–beach تقييم الأداء :"بأنّه التقويم المنظّم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطوّر "(بوخمخم ، 2001 : 102) .

- لا يعني تقييم الأداء عدم احترام معنويات وكرامة الموظّف .

أمّا –فيلدمان وأرنولد– Fieldman&Arnold فيعرّفان تقييم الأداء "بأنّه عملية قياس وتقويم مستوى أداء أعضاء المنظّمة"(بوخمخم ، 2001 : 102) .

- يختصر هذا التّعريف أهمّ العناصر السَّابقة دون إشارة إلى الغرض من التّقييم .

وإذا ألقينا نظرة فاحصة على عملية تقييم الأداء بصفتها عملية إدارية وسلوكية ، للإدارة وللعاملين فإنَّنا نجدها تتضمَّن عناصر أساسية هي(العديلي ، 1993 م: ص 407) :

أ- وجود معدَّل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد .

ب- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدَّد .

ومن ثمَّ يمكننا النَّظر إلى تقييم الأداء على أنَّه قياس الأداء الفعلي ، ومقارنة النَّتائج المحقَّقة بالمعايير التي سبق تحديدها ، والمستمدة من الأهداف المتوقَّعة ، وتحديد الانحرافات ، ووضع الخطط اللاَّزمة لتحسين الأداء . وبالتالي يشكِّل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتَّب عليها اتِّخاذ القرارات التَّصحيحية الموجَّهة لتحقيق الأهداف المحدَّدة من قبل ، ويسهم في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير . (زهير ، 2001 : 15) .

بناء على ما سبق ، يمكن للباحث تقديم تعريف إجرائي لتقييم الأداء ، حيث يمكن القول أنّ : "**تقييم الأداء هو النّظام الذي يتمّ بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد ، في جميع المستويات، باستخدام الأساليب المناسبة للقياس ، لمعرفة مدى قدرتهم الفعلية على تحقيق معايير الأداء المحدّدة ، بحيث يكون تقييم الأداء دوريا ومنتظما ، وتستخدم بياناته في عملية اتّخاذ مختلف القرارات التي تخدم العامل والمنظّمة** ".

2-2- أهداف تقييم الأداء :

إنَّ الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل المنظّمة، وبمستوى من الكفاءة والإنتاجية . حيث يعتبر التّقييم من الرّكائز الأساسية المؤثّرة على مجالات التَّطوير والتَّنمية المختلفة داخل أي منظّمة ، وبما أنَّ الفرد هو المحور الأساسي في عملية التّقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمُّل المسؤولية والنُّهوض بأعباء

الوظائف، كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محدَّد ة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة بهم.

– وقد حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقويم الأداء الوظيفي داخل أطر محدَّدة ، ومنهم لاندي وزميله فار Landy & Farr اللَّذان صنَّفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام هي : الأهداف الإدارية ، وأهداف التَّوجيه والتَّطوير ، وأهداف البحث . وتتضمن الأهداف الإدارية توفير معلومات أساسية وضرورية لاتِّخاذ بعض القرارات المتَّصلة بالتَّرقيات والتَّعيين والنَّقل والفصل والمكافآت ، أمَّا أهداف التَّوجيه والتَّطوير فتشمل تحسين وتطوير وسائل الاتِّصال وتوطيد العلاقة والثِّقة بين الرّؤساء والمرؤوسين ، وتحسين مستوى الأداء ، وتحسين الدَّافعية للعمل، وتخطيط التطوُّر الوظيفي للموظّف. في حين أنَّ أهداف البحث تتضمَّن استخدام معلومات تقويم الأداء للتّأكد من صحَّة إجراءات الاختيار ، وتقييم عملية البرامج التعليمية ، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرّضا الوظيفي (لاندي وفار ، 1987 : ص 14) .

– أما لولير وزملاؤه فقد قسَّموا أهداف تقويم الأداء الوظيفي إلى أهداف خاصَّة بالمنظّمة ، وأخرى خاصَّة بالأفراد . ويرون أنَّ المنظّمات تهدف من وراء تبنِّي نظام لتقويم الأداء الوظيفي إلى توفير معلومات عن مَّا يجري فعلياً لتسهيل التَّخطيط ، والتَّأثير مباشرة على سلوك الأفراد، وفي أغراض التَّطوير للتغلُّب على نواحي الضَّعف في أداء الموظّفين ، وتحديد الاحتياجات التَّدريبية ، وتحفيز العاملين ، كما يستطيع الموظّف من خلال عملية تقويم الأداء الوظيفي الحصول على تغذية مرتدَّة عن أرائه ، وكيف تنظر المنظّمة إلى مساهماته ، وبالتالي يتمكّن من معرفة نفسه بصورة واضحة . (Lawler et .al, 1989 : 5) .

– ويحدِّد بعض الباحثين أهداف تقويم الأداء الوظيفي فيما يلي:(موسى والصباغ ، 1989 :273)

أ- تزويد متّخذي القرارات في المنظّمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين .

ب- اقتراح إجراءات لتحسين أداء العاملين سواء عن طريق التّدريب داخل المنظّمة أو خارجها.

ج- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظّمة وعلى انجازهم الشخصي .

د- اقتراح المكافأة المالية المناسبة للعاملين في ضوء المعلومات المتوفّرة من تقييم الأداء الوظيفي .

هـ- الكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولّيهم مناصب قيادية أعلى .

و- تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين يستفاد منها في التخطيط للقوى البشرية بالمنظّمة .

- أما -سيزلاجي وولاس- فيحدّدان أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي في الأغراض التالية (سيزلاجي وولاس ، 1992 : 381) :

أ- قرارات الترقية والفصل من الخدمة والنّقل .

ب- معلومات مرتدّة للموظّفين حول رأي المنظّمة في آدائهم .

ج- تقدير مدى الإسهامات النّسبية التي يقدّمها الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف العليا للمنظّمة .

د- قرارات المكافأة والتّرقيات .

هـ- معايير لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتّعيين والتّدريب والتّطوير .

و- تحديد الاحتياجات التدريبية والتّطويرية للعاملين ولكلّ الأقسام في المنظّمة .

ز- توفير معلومات ضرورية لجدولة الأعمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية .

- فالهدف الرّئيس من تقييم الأداء هو التعرّف على مدى جودة الأداء لكلّ فرد ، وفي جميع المستويات التّنظيمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وصقل خبرات من يحتاج لذلك من العاملين ، لوضع الرّجل المناسب في المكان المناسب ،وفق أسس علمية وموضوعية ، فضلا عن تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

أ- جلب مناخ من الثِّقة والتَّعامل الأخلاقي من خلال التَّأكيد على الأسس العلمية في التّقييم والموضوعية في إصدار الأحكام .

ب- المساعدة في الحكم على مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظّمة.

ج- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية .

د- وسيلة إسترجاعية توضح المطلوب من العاملين وفق معايير محدّدة.

هـــ-تنمية قدرات المديرين والرّؤساء في مجال الإشراف والتَّوجيه واتِّخاذ القرار.

و-اكتشاف نواحي القوّة والضعف في الأداء ، لدعم نواحي القوّة ، وعلاج أوجه الضَّعف .

ز-البحث عن الوسائل العلمية لتحسين الأداء .(قوي وسلمي ، 2006 : 97).

عموما ، تستفيد المؤسسة من توفّر نظام جيّد للمعلومات الإدارية عن أداء العاملين في مجالين هما : اتخاذ القرارات وتأكيد ملاءمة هذه القرارات كما يستفيد العاملون بطريقتين هما : إيجاد التغذية المرتدّة الموضوعية ، والحيلولة دون تجاهل الأفراد في المنظّمة.

2-3- طرق تقييم الأداء :

تتعدد الطّرق التي يستعان بها لتقييم الأداء ، وكذلك تتفاوت بعض تلك الطّرق في درجة استخدامها ومردُّ ذلك إنَّما هو للصُّعوبات المعترضة حال التطبيق . وكذلك لعدم الدِّقة في النَّتائج ، إلا أنَّنا نجد أن أغلب تلك الطّرق إنَّما تركِّز على تقييم النواحي السّلوكية والسِّمات الشَّخصية للفرد المراد تقييم أدائه ، كذلك تركز على المسائل الفنية الخاصَّة بكمية ونوعية الإنتاج . ويمكن الإشارة هنا إلى أهمّ طرق تقييم الأداء على النَّحو التالي:

2-3-1- طريقة ميزان القياس المتدرّج :

تعدُّ هذه الطّريقة من أقدم أشكال تقييم الأداء المستخدمة و أكثرها شيوعًا في أغلب المنظّمات والأجهزة الإدارية ، وبموجب هذه الطّريقة يقوم الشَّخص المكلَّف بعملية تقييم الأداء بتقييم أداء موظّفيه باستخدام ميزان متدرِّج، من مرتفع إلى منخفض ، أو من كثير إلى قليل ، أو من إيجابي إلى سلبي ، أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة ، أو بتقديرات من ممتاز إلى جيِّد ثم مرضي ثم لا بأس ثم غير مرضي ، وتفترض هذه الطّريقة أنَّ الشَّخص المكلَّف بعملية التّقييم ملمٌّ بطبيعة عمل الوظيفة وجودة أداء الموظّف .

ويعاب على هذه الطّريقة أنَّها تتَّسم بكثير من الذَّاتية لا الموضوعية، الأمر الذي ينبغي معه عدم الاعتماد على نتائجها أو اتِّخاذ أيّ قرار إداري بناء عليها . (العديلي ، 1993 م: ص 413)

.

2-3-2- طريقة تسجيل الحوادث العامّة :

وهذه الطّريقة تعدُّ أكثر طرق تقييم الأداء إجهادًا للمشرف أو المدير من حيث أنَّه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظّف وتسجيل كلّ ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضَّعف والقوَّة لديه . ويرى

الحمود أنَّ هذه الطّريقة هي طريقة لجمع المعلومات المستخدمة في عملية تقييم الأداء أكثر من كونها في حدِّ ذاتها طريقة لتقييم الأداء ، وتشمل هذه الطّريقة حفظ سجل بالسّلوكيات الأدائية للموظّف – سلبية كانت أم إيجابية – والاعتماد عليه عند إجراء عملية التّقييم . (الحمود ، 1994 م: ص 318).

ويعاب على هذه الطّريقة أنَّها قد لا تقدِّم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظّفين طوال العام ، وإنَّما تقوم على ما يحكم عليه المشرف أو المكلَّف بعملية التّقييم بأنَّه نقطة ضعف أو نقطة قوَّة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائمًا ، مع أنَّه يجب ملاحظة السّلوك بشكل عام وليس لحالة خاصة. (العديلي ، 19936 م : ص 414) .

2-3-3- طريقة المقال الوصفي :

هي عبارة عن وصف دقيق لأداء الموظّف ،يقوم به الشَّخص المكلَّف بعملية التّقييم بواسطة تقرير واحد يجمع من خلاله المعلومات عن الموظّف تتضمَّن ملاحظاته المباشرة والسِّجلات ، وملاحظات الزُّملاء والمراجعين، ويلاحظ تأثُّر التّقييم بهذه الطّريقة بقدرة المقيِّم الكتابية ، وكذلك اتجاه التّقييم إلى أن يكون متمحورًا حول سلوكيات الموظّف الأدائية البارزة ، دون شمول هذا التمحوُر للأعمال المتكرِّرة التي يزاولها الموظّف يومياً . (الحمود ، 1994 م : ص 318) كما أنَّ هذا النَّوع من التّقييم لا يرغبه المديرون والمشرفون لأنه يحتاج إلى جهد كبير ووقت لكتابته بدقَّة وتفسيره تفسيرًا سليمًا . (العديلي ، 1993 م : ص 416).

2-3-4- طريقة ترتيب الموظّفين :

وهو أسلوب يتمُّ فيه ترتيب الموظّفين ابتداءاً من أحسن موظّف إلى أضعف موظّف ، بالنسبة لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء ، وهذه الطّريقة تفترض أنَّ هناك اختلافات موجودة بين أداء الموظّفين وأنَّه من السَّهل تمييز تلك الاختلافات ، دون أن تأخذ في الاعتبار أنَّه قد يكون هناك موظّفون في الإدارة نفسها يملكون قدرات متقاربة إن لم تكن متشابهة .

ويعاب هذه الطّريقة أنَّها لا تخلو من التحيُّز الشَّخصي للمشرف أو المدير . ويرى الحسن أن هذه الطّريقة مع أنَّها بسيطة وسهلة التَّنفيذ كما يبدو لأوَّل وهلة ، إلاّ أنَّها غير منطقية ومجهدة إذا كان هناك عدد كبير من الموظّفين ينبغي ترتيبهم على هذا النَّحو، لأنَّ هذه العملية تتطلّب مقارنة أداء كل موظّف بالنِّسبة للموظّفين الآخرين في دائرته ، وهذا أمر يصعب تنفيذه بدقَّة (الحسن، 1981 م،ص ص 56-77).

2-3-5- طريقة التَّوزيع الجبري :

وهي طريقة تقلّل من حرية القائم بالتّقييم فتقلّل من التحيُّز الشَّخصي والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، وفكرة هذه الطّريقة أن يقوم المشرف بوضع كل موظّفيه في واحدة من المجموعات أو الزمر بناء على تقسيم نسبي تحدِّده الإدارة العامة للمشرف ، ويمكن تقسيم الموظّفين على ضوء هذه الطّريقة إلى : ممتاز (10 %) ، جيد (20 %) ، مرضي (40 %) ، لا بأس (20 %) ، غير مرضي (10 %) . وعلى هذا الأساس لا بدَّ من أن يّقيم المشرف موظّفيه وألاّ يخرج عن هذا التّقييم . (العديلي ، 1993 م ، ص ص 417-418)

وتتَّجه هذه الطّريقة إلى التَّقليل من أهمّية الفعالية الإدارية العالية لبعض الموظّفين بسبب أنَّ إنتاجية وفعالية بعض الموظّفين الآخرين أفضل منهم ، كما تُظهر هذه الطّريقة بعض الموظّفين الذين

حصلوا على درجات قليلة في نتائج تقييم أدائهم بأنهم مميزون بأداء جيد أو ممتاز ،وذلك بسبب مقارنتهم بموظّفين آخرين حصلوا على درجات أقلّ .

ويعاب على هذه الطّريقة أنّها قد تؤدّي إلى ظلم العديد من الموظّفين الجيّدين الذين لا يكون لديهم مكان في مجموعة ما (تقدير ممتاز مثلا) فيتمُّ وضعهم في مجموعة أقلّ منها (تقدير جيد) .(العديلي ، 1993 م : ص 418). ومن عيوبها أيضًا أنّها تعطي مؤشرًا غير واقعي عن طبيعة الأداء الحقيقي للموظّفين في الجهاز .(الحمود ، 1994 م : ص 319) .

2-3-6- طريقة الإدارة بالأهداف :

في هذه الطّريقة يتم الاتّفاق بين المشرف والموظّف على مجموعة من الأهداف التي ينبغي على الموظّف تحقيقها وإنجازها في فترة زمنية قادمة ، ويتم قياس أداء الموظّف بناء على نسبة ما تحقق من تلك الأهداف .(شاويش، 1990 م : ص ٩٩). وتركّز هذه الطّريقة على دور المقيّم في تحريك وتوجيه الموظّفين نحو الأهداف الأدائية ، وعلى توسيع دور مشاركة الموظّفين في تحديد الأهداف المستقبلية وتكوين الالتزام التّنظيمي المطلوب لتحقيق هذه الأهداف .(الحمود ، 1994 م : ص 320) .

2-3-7- طريقة الإختيار الجبري :

وتحتوي هذه الطّريقة على مجموعة من العبارات والجمل الوصفية -سلبية وإيجابية – يتم إجبار المّقيم على إختيار جملة وصفية واحدة من الجملتين في كل مجموعة تكون أكثر قربًا لوصف الموظّف المعدّ عنه التّقييم ، ومع أنّ كلتا الجملتين تنطبق على الموظّف المراد تقييمه، فإنّه يلاحظ

إجبار المقيِّم على اختيار جملة واحدة في كل مجموعة ،وذلك لوجود جملة واحدة فقط في كل مجموعة تعتبر صحيحة لتحديد الأداء الجيِّد .(الحمود ، 1994 م: ص 320). ثم يتمُّ حصر الدَّرجات التي نالها الموظّف بناء على هذه العبارات الموضوعية بدلاً من التّقييم بمجرَّد الأرقام الجافَّة ، ثمَّ يعطي درجات لملاحظات المقيِّم من قبل مختص في التّقييم في إدارة شئون الموظّفين ، والذي يستخدم ميزانًا خاصّا لا يعرف درجاته سواه ، وبذلك لن يكون للشَّخص المقيِّم أيّ دور في تقدير درجات أيّ موظّف في دائرته، تجنُّبًا للتحيُّز في عمليات التّقييم .(العديلي ، 1993 م : 414) .

ويعاب على هذه الطّريقة ما يراه الحمود من أنَّه من المستحيل الحفاظ على سرِّية الأجوبة بالنِّسبة للمقيِّم ، وأنَّ هذه الطّريقة تتجاهل النَّواحي التَّطويرية للموظّف التي تعدُّ الرّكيزة الأساسية لعملية تقييم الأداء الوظيفي والذي يهدف إلى تطوير الموظّف ومعالجة قصور أدائه .(الحمود ، 1994 م : ص 320) .

2-3-8- طريقة قائمة العبارات الموزونة :

وتشتمل هذه الطّريقة على مجموعة من الجمل والعبارات الموزونة الايجابية والسِّلبية التي تتعلّق بالأداء الوظيفي لموظّف ما أو لمجموعة من الموظّفين ويتمُّ جمعها من قِبل الشَّخص القائم بعملية التّقييم والذي يقوم بدور المخبر في تحديد السّلوك فقط ، دون أن ينخرط في عملية إعطاء قيمة لذلك السّلوك ، حيث تقع تلك المسئولية على إدارة شئون الموظّفين في الجهاز وخبراء التّقييم الذين قاموا من قبل بملاحظة سلوك ومهامّ كلّ وظيفة، بحيث يقومون بتصنيف وترتيب هذه العبارات إلى مجموعات متدرِّجة من ممتاز إلى غير مرضي ، وبحيث لا يعلم بهذا التَّصنيف سواهم دون القائمين بعملية التّقييم . " ورغم أن هذه الطّريقة تسهِّل عملية المشرف (المقيِّم) في أداء عمله التّقييمي ، إلاّ

أنَّه يعابها تجاهلها لدور المشرف (المقيِّم) والموظّف معًا في التفاعل إيجابًا من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي" .(الحمود ، 1994 م : ص 321) .

ممّا سبق يمكن القول ،أنّ اختيار الطّريقة المناسبة لتقييم الأداء يختلف باختلاف طبيعة النَّشاط والبيئة التّنظيمية والواقع المهني والثقافي لكلّ منظّمة ، وتجدر الإشارة كذلك إلاّ أنّه لا يوجد تقييم دقيق بأتمّ معنى الكلمة ، فالموضوعية تخضع للتحيّز الشخصي ودقَّة المقياس ..إلخ.

2-4- مسؤولية عملية تقييم الأداء :

يمكن القول أنَّ هناك أربع طرق لتحديد مسئولية من يقوم بعملية التّقييم ، وهي : طريقة تقييم الرّئيس للمرؤوس ، طريقة تقييم اللَّجنة ، طريقة تقييم الذَّات ، طريقة تقييم الزُّملاء للزميل .

أ- **طريقة تقييم الرّئيس للمرؤوس :**

هذه الطّريقة هي الطّريقة التَّقليدية والسائدة في جميع الأجهزة والمنظّمات الإدارية عالميا، وفيها يتولَّى الرّئيس المباشر مسئولية تقييم أداء مرؤوسيه في العمل من خلال إشرافه عليهم ومعرفته بجوانب القوَّة والضَّعف لديهم، وتأكيدًا لسعة إنتشار هذه الطّريقة فإنَّ بحثًا ميدانيًا أجري في خمسين مدينة أمريكية أشار إلى أنَّ (93 %) من المجيبين قد أفادوا بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي تقع ضمن مسئوليات الرّئيس المباشر . وتلجأ معظم الإدارات إلى تبنِّي هذه الطّريقة بحكم أنَّها سهلة التَّنفيذ ، كما أنَّها تجنِّب الإدارة الانخراط في تبنِّي بدائل قد تسبِّب بعض الإشكاليات التي تعتقد أنَّها في غنى عنها، لكن يعاب على هذه الطّريقة أنَّها قد لا توفِّر معلومات أكثر شمولا ودقَّة في الحكم

على أداء الموظّف ، لأنّ من يقوم بعملية التّقييم شخص واحد هو الرّئيس المباشر للموظّف (الحمود ، 1994 م:ص 328).

ب- طريقة تقييم اللّجنة :

في هذه الطّريقة تشكّل لجنة من ثلاثة إلى أربعة أعضاء من المشرفين الآخرين علاوة على المشرف المباشر على الموظّف ، وتكون مسئولية تقييم المرؤوس من ضمن مهامها الرّئيسة ، ويختلف تشكيل هذه اللّجان على أنّه لابدّ أن لا تزيد عضوية هذه اللّجان عن خمسة أشخاص لكل مجموعة.

ومن فوائد تطبيق طريقة تقييم اللّجنة ما توفره من تعدُّدية مصادر المعلومات ، وذلك عن طريق الحصول على بعضها من بقية المشرفين الذين لهم علاقة بأداء الموظّف، ومن الموظّف المراد تقييمه ذاته، وكذا من زملائه ، بحيث تؤدي هذه التعدُّدية المذكورة إلى بناء قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها في محاولة اتّخاذ قرار تقييمي أسلم وأصلح ، كما أنّها تتجنّب ما قد يحدث من التحيُّز التّقييمي الذي يحدث دائمًا في الطّريقة التّقليدية من خلال خلق بيئة تفاعلية بين أعضاء اللّجنة. (الحمود ، 1994 م : ص 329).

ج- طريقة تقييم الذّات :

تعطي هذه الطّريقة الفرصة للموظّف في أنّ يقيّم أداءه بذاته ، وترتكز منطقية هذا البديل على أساس أنّ الموظّف هو أقدر النّاس معرفة بأدائه ، " وفي محاولة إلغاء ظاهرة (الفوقن ة) التي بدأ بتشخيصها (مكرجر) في بداية الخمسينات الميلادية من القرن الماضي " .(الحمود ، 1994 م :

ص 330) . وتعد هذه الطّريقة تعبيرًا عن بعض أنماط المشاركة الإدارية التي تتبناها بعض الأجهزة الإدارية فلسفة لإدارتها .

ولقد أشارت العديد من الدّراسات إلى جدوى ومصداقية طريقة تقييم الموظّف لنفسه ، فقد أشارت إحدى الدِّراسات إلى أنَّ طريقة تقييم الذَّات قادرة على توفير معلومات دقيقة فيما يتعلَّق بأداء الموظّف ، وأنَّ لها تأثيرات إيجابية في تحسين الأداء في العمل ، وأوضحت الدِّراسة أنَّ الموظّفين ذوي الشَّهادات الجامعية والعليا لديهم ميول ورغبة في تبنِّي طريقة تقييم الذَّات أكثر ممَّا لدى الموظّفين ذوي الشهادات الأقلّ ، وأن تقييم هؤلاء الموظّفين ذوي المؤهلات العليا لأنفسهم أكثر واقعية من ذوي الشهادات الأقل وخصوصًا المهنيين .

ورغم ذلك فإنه يؤخذ على هذه الطّريقة أنَّ الموظّفين بشكل عام غالبًا ما يقِّيمون أنفسهم بشكل أعلى مما لو قيِّموا من رؤسائهم أو زملائهم (الحمود، 1994 م: ص ص 330-332).

د- طريقة تقييم الزّملاء للزَّميل :

يطلب في هذه الطّريقة من مجموعة من الموظّفين ، المتساوين في الوظيفة والمركز الإداري الذي يشغلونه ، تقييم زميل آخر لهم ، وتوفِّر هذه الطّريقة عادة معلومات ذات علاقة بالعملية التّقييمية تختلف عن تلك المتوافرة لدى المشرفين الذين يتولّون عملية تقييم الأداء الوظيفي في الطّريقة التقليدية،كما أنهَّا تتميَّز بالاعتمادية القياسيَّة لأداء الموظّف ، وذلك لاعتمادها على زملاء الموظّف باعتبارهم يتفاعلون يومّيا بعضهم مع بعض ، وكذلك لتوفير تقييمات وأحكام أدائية مستقلَّة من قبل الزُّملاء بشكل عام .

ويعاب هذه الطّريقة ما قد تؤدي إليه من أضرار بترابط المجموعة ورضا أعضائها في حالة كون نتائج تقييم الزُّملاء لأداء زميلهم سلبية، ويعابها أيضًا ما قد يحدث من محاباة الزملاء لزميلهم من حيث إعطائه درجات عالية في التّقييم (الحمود ، 1994 م: ص ص 328-333) .

سوف تحاول هذه الدِّراسة قياس أداء الموظّفين في المؤسسة مجال الدراسة ، وذلك من خلال التّقييم الذاتي للعاملين إزاء مدى قيامهم بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم ، والمحدَّدة في لوائح وأنظمة المؤسسة المعنية .

3- قياس الأداء :

تعدُّ عملية قياس الأداء من العمليات الصَّعبة والمهمّة والمعقَّدة أيضًا ، فهي مهمَّة لأنَّها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرّؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمرّ ، كما أنَّها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم ، وهي معقَّدة لأنَّ أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتَّسم بالإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب قياسها ، خصوصًا تلك الأعمال التي تعتمد على الطَّاقة الذِّهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها ، حيث يكون الاعتماد الأساس ي في عملية قياس الأداء على ملاحظة الرّئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصِّفات التي يتمتَّع بها العامل . (زويلف ، 1983 م : ص 199) .ويشيرالباحث في هذا الجزء باختصار إلى وسائل ونماذج قياس الأداء وكذا معاييره :

حيث تتعدَّد وسائل قياس الأداء، وعلى أبسط المستويات هناك فئتان من مقاييس الأداء هي: مقاييس الأداء الحكمية (التقديرية)، ومقاييس الأداء الغير حكمية (الموضوعية) . وتمّثل تقديرات الأداء نوعًا من المقاييس الحكمية ، وتتطلّب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر ، وتتضمَّن جمع معلومات ومدى أهمّية هذه المعلومات وكيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشَّخص الخاضع للتَّقييم ، وعليه فإنَّ تقديرات الأداء (المقاييس الحكمية) تعتبر في بعض جوانبها نوعًا من التجريد .

أما مقاييس الأداء الغير حكمية (الموضوعية) فهي مقاييس لا تتطلّب تجريدًا أو تجميعًا أو استنتاجًا من قبل الشَّخص الذي يقوم بجمع القياسات على الأقل ، وتتألّف هذه البيانات من أشياء يمكن عدُّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة من موظّف لآخر، وتشمل المقاييس الغير حكمية عادة على مؤشِّرات كالوقت المستغرق في إنجاز المهمَّة، ومعدَّل الإنتاج ، وهذه أشياء واضحة إلى حدٍّ كبير، وتحدِّد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظّمة .

كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثّل الأداء بشكل مباشر ، ولكنها تدخل بشكل واضح في أيِّ تعريف للفعالية الكلية كتسرُّب العاملين ، والتظلُّمات ، ومعدَّلات الغياب وترك العمل ، والحوادث والشكاوي. (لاندي وفار ، **1987** م : ص ص **19-43**) .

وإذا ما نظرنا إلى نماذج قياس الأداء فإنَّنا نجد الاختلاف في العناصر التي تتضمَّنها نماذج قياس الأداء، وكذلك تعدُّد الآراء في عدد العناصر التي يفترض استخدامها في هذا القياس ، فالبعض يوصي بالتقليل من هذه العناصر والبعض الآخر يوصي بالإكثار منها . (خالد ، **2001** م : ص **24**) . وفيما يلي استعراض لبعض نماذج قياس الأداء :

- أجرى ويكستروم وليزر (Wikstrom & Lazer) دراسة على عدد من منظّمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية ووجدا أنَّ هناك (10) عناصر تعدُّ الأكثر استخدامًا في قياس الأداء وهي: المعرفة بالعمل ، القيادة والتَّأثير، المبادأة، نوعية العمل (الدقَّة)، كمِّية العمل ، التَّعاون، التَّصرف، الإبداع ، الاعتماد على الموظّف، تقويم وتطوير المرؤوسين .(الضلعان ، 1995 م : ص 34) .

-كما أجرى هولي وفيلد (Holley & Feild) دراسة على منظّمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية ووجدا أنّ العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدّة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النَّحو التَّالي :

نوعية العمل (كيفية أداء العمل)، كمِّية العمل، المبادأة، العلاقات الإنسانية، التَّصرف، المعرفة بالعمل، عادات العمل، درجات الاعتماد على الموظّف، التّنظيم والتَّخطيط، القدرة الإشرافية، التَّعاون، الحضور (الضلعان ، 1995 م ، ص 35).

- ووضع زاميتو (Zammuto) نموذجًا لقياس الأداء ، حدّد من خلاله (19) عبارة تقيس السّمات المختلفة للأداء وهي : الكفاية ، القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل ، المهارة في التَّخطيط ، قبول العمل المنجز ، الحضور والتأهُّب للعمل ، مراعاة أوقات الرّاحة وتناول الطعام ، كمِّية العمل المنجز ، إتمام العمل حسب الجدول ، القدرة على التكيُّف في الحالات الطَّارئة ، جودة العمل ، الاعتماد على الذَّات في إنجاز العمل، الإرادة لتنفيذ الواجبات ، مراعاة القوانين واللَّوائح ، تطبيق الجهد ، قبول المسئولية عن السّلوك الشَّخصي ، التَّأثير الجيِّد في الآخرين ، المظهر الشَّخصي ، المهارة في الإتِّصال ، الفعالية الكلية (Zammuto,1982 :649) .

ممّا تقدَّم نجد اختلاف نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحثون ، سواء فيما يتعلّق بعناصر قياس الأداء أو عدد هذه العناصر التي تتضمَّنها تلك النَّماذج ، ويعود هذا إلى اختلاف الرّؤى حول أهمّية هذه العناصر ، وكذلك اختلاف طبيعة البيئات ومنظّمات الأعمال .

عموما فإنّ تقييم الأداء يجب أن يستند إلى وجود مقاييس لأجل التمكُّن من تقييم أداء الأفراد من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي للعاملين مع هذا المقياس أو المقاييس ، وهناك بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر في مقياس الأداء حتّى يكون جيّدا ، أهمّها مايلي :

أ- **الصِّدق** : أي يجب أن تكون العوامل الدّاخلة في هذا المقياس تعبّر عن تلك التي يتطلّبها الأداء الكفء ، بحيث لا تكون أكثر ممّا هو مطلوب ولا أقلّ منه (لاندي وفار ، 1997 : 30).

ب- **الثَّبات** : يعني حصول الفرد على نفس التَّقديرات عندما يكون أداؤه ثابتا ، أمّا عندما يكون الأداء مختلفا فإنّ نتائج القياس يجب أن تكون متفاوتة (العديلي ،1995: 509).

ج – **التَّمييز** : يقصد به مدى قدرة المقياس على التَّفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ، وتتوقَّف قدرة المقياس على التَّمييز بكفاءة على مدى دقة الدّرجات التي يحتويها وعلى صدق المقياس أيضا (العديلي ،1995: 509).

د- **سهولة الإستخدام** : عند تصميم المقياس يجب أن يراعي المصمّم سهولة استخدام المقياس ووضوحه لكل من يستخدمه ، وعدم الحاجة إلى جهد غير عادي عند استخدامه ، وكذلك مراعاة عنصر الزَّمن بحيث لا يستلزم وقتا طويلا .

إنّ عدم مراعاة هذه الشروط عند تصميم المقياس قد يجبر مستخدمي المقياس من مديرين ومشرفين وموظّفين إلى إهماله أو استخدامه بصورة شكلية (سعيد ، 1994 ، 378).

وفي هذا السّياق، سوف يعتمد الباحث على الخصائص السّابقة و المعايير التي تحددّها المؤسسة مجال الدّراسة في تقييم أداء موظّفيها وفق اللوائح والقوانين المعمول بها لبناء أداة لقياس الأدء الوظيفي.

خلاصـــــة :

تناول الباحث في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلّقة بالأداء الوظيفي ، من خلال التّركيز على ثلاث عناصر رئيسية ، وهي أوّلا الأداء الوظيفي ، ثانيا تقييم الأداء ثمّ ثالثا قياس الأداء .

حيث خلص الباحث إلى أنّ الأداء الوظيفي هو مجموع الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظّف في المنظّمة ، والنّتائج الفعلية التي يحقّقها في مجال عمله بنجاح ، لتحقيق أهداف المنظّمة بكفاءة وفاعلية ، وفقًا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطّرق المحدّدة للعمل، مشيرا إلى أهمّيته وعناصره .

كما خلص الباحث في الجزء الثاني إلى أنّ تقييم الأداء هو النّظام الذي يتمّ بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد ، في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة للقياس ، لمعرفة مدى قدرتهم الفعلية على تحقيق معايير الأداء المحدّدة ، بحيث يكون تقييم الأداء دوريا ومنتظما ، وتستخدم بياناته في عملية اتّخاذ مختلف القرارات التي تخدم العامل والمنظّمة، مشيرا إلى أهدافه وطرقه ومسؤولية القيام به .

وأخيرا أشار الباحث باختصار إلى قياس الأداء الوظيفي ،حيث أنّ تقييم الأداء يجب أن يستند إلى وجود مقاييس لأجل التمكّن من تقييم أداء الأفراد من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي للعاملين مع هذا المقياس ،مبيّنا طرقه ونماذجه،وكذا الخصائص الواجب توفرها فيه حتى يكون جيّدا.

وعموما ، أشار الباحث إلى أنّه سوف يلجأ ، في هذه الدّراسة ، إلى طريقة التّقييم الذّاتي للعاملين ، مستفيدا من الأدبيات السّابقة ، ومعتمدا على المعايير التي تضعها الأنظمة واللّوائح للمؤسسة مجال البحث، لقياس أداء العاملين ، هذه النّقاط الأخيرة يتمّ توضيحها بصفة إجرائية في الفصل التالي منهجية الدّراسة .

منهجية الدّراسة

تمهيـــد

1- المنهج المستخدم

2- حدود الدّراسة

3- مجتمع الدّراسة

4- الدّراسة الاستطلاعية

5- أداة جمع البيانات :

5-1- صدق أداة الدّراسة

5-2- ثبات أداة الدّراسة

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيـــد :

بعد التطرّق إلى إشكالية الدّراسة والتعريف بمتغيّراتها في الفصول السّابقة من الجانب النّظري ، يتناول الباحث في هذا الفصل من الجانب التّطبيقي منهج الدّراسة وحدودها المكانية والزّمانية ، و يحدّد مجتمعها وكيفية وأسباب اختياره ، وأهمّ خصائص عيّنة الدّراسة الإستطلاعية في ضوء المتغيّرات الدّيموغرافية ، ثمّ يستعرض أداة الدّراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللاّزمة للدّراسة ، من حيث بناؤها وصدقها وثباتها، وأخيرا يوضّح الطّرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدّراسة .

1- المنهج المستخدم :

انطلاقا من طبيعة إشكالية وفرضيات البحث ، والمعلومات المراد الحصول عليها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التّحليلي ، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظّاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبّر عنها تعبيرا كيفيا وكميّا ، فالتّعبير الكيفي يصف لنا الظّاهرة ويوضّح خصائصها ، أمّا التّعبير الكمّي فيعطينا وصفا رقميا يوضّح مقدار هذه الظّاهرة أو حجمها ، ودرجات ارتباطها مع الظّواهر الأخرى (عبيدات وآخرون ، 2003م ،247) . كما أنّ هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظّاهرة وإنّما يعتمد على تحليل الظّاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره (العساف ، 1998 م : 186).

2- حدود الدّراسة :

2-1- الحدود المكانيّة :

تمّ إجراء هذه الدّراسة بالمؤسّسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز " لولاية قسنطينة ، وبالضّبط بالمديرية الجهوية للتّوزيع قسنطينة ، الواقع مقرّها الرّئيسي بمنطقة "باب القنطرة" ، وهو واحد من بين 19 مركزا للتّوزيع تديره المديرية الجهوية شرق - سونلغاز توزيع الشرق- SDE .
وتجدر الإشارة إلى أنّ ولاية قسنطينة تضمّ مديريتين جهويتين : المديرية الجهوية للتّوزيع قسنطينة "مكان الدّراسة" ، والمديرية الجهوية للتّوزيع علي منجلي .

2-1-1- التعريف بالمؤسّسة الأمّ "سونلغاز":

فيمايلي عرض للتطوّر التاريخي وأهمّ التغيّرات التي طرأت على المؤسّسة الأمّ "سونلغاز " :

التّاريخ	تسمية المؤسّسة	مرسوم التّغير	التطوّر التاريخي وأهمّ التّغييرات

05 جوان 1947	كهرباء وغاز الجزائر E.G.A	1002-27	- إنشاء المؤسّسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر"
28جويلية 1969	E.G.A	59-69	- تغيير التسمية من كهرباء وغاز الجزائرE.G.A إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ
1983	SONELGAZ	/	- إعادة هيكلة نتج عنها مؤسسات عمومية قائمة بذاتها تابعة للشركة الأمّ : • كهريف - للإنارة وإيصال الكهرباء • كهركيب - للتركيبات والمنشآت الكهربائية • قناغاز - لإنجاز شبكات نقل الغاز • إينرغا - للهندسة المدنية • التركيب - للتركيب الصناعي • AMC - لصنع العدادات و أجهزة القياس والمراقبة
1991	SONELGAZ	475-91	- تغيير الصفة القانونية : حيث تحوّلت سونلغاز إلى مؤسّسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)
1995	SONELGAZ	280-95	- تكريس الصفة القانونية الجديدة " مؤسّسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)"
2002	SONELGAZ	/	- تحوّلت المؤسّسة من هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم S.P.A
2004	SONELGAZ	/	- إعادة هيكلة المؤسّسة في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنّشاطات الأساسية : • سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) • مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) • مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)
2006	SONELGAZ	/	- تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية : • الجزائر العاصمة: المديرية الجهوية للعاصمة ومركزها

			العاصمة وتضمّ 03 مراكز توزيع. • منطقة الوسط : المديرية الجهوية وسط ومركزها البليدة وتضمّ 12مركز توزيع. • منطقة الشرق: المديرية الجهوية شرق SDEومركزها قسنطينة وتضمّ 19 مركز توزيع. • منطقة الغرب : المديرية الجهوية غرب SDOومركزها وهران وتضمّ 17 مركز توزيع .

جدول رقم (03) :التطوّر التاريخي وأهمّ التغييرات التي طرأت على مؤسّسة سونلغاز

(**المصدر**: WWW.SONELGAZ.DZ)

يوضّح لنا الجدول السّابق أهمّ التّغييرات التّاريخية التي طرأت على مؤسّسة سونلغاز ، منذ نشأتها ، والتي كان آخرها تقسيم سنة 2006 ، الذي تفرّعت بموجبه المؤسّسة إلى أربع مديريات عامّة ، منها المديرية الجهوية للشرق - سونلغاز توزيع الشرق- SDE ، التي تشرف على 19
مركزا جهويا للتوزيع D.R ، إثنان منها في ولاية قسنطينة : المديرية الجهوية للتوزيع"علي منجلي" ، والمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة مكان إجراء الدّراسة.

2-1-2- التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة :

تأسّس مركز توزيع قسنطينة سنة 1980 ، وقد كانت مصالحه المختلفة موزعة على أنحاء المدينة ، وفي شوّال 1423 هـــ الموافق لـــ 20 ديسمبر 2002 دشّن المركز الجديد لمدينة قسنطينة بمنطقة باب القنطرة ، وهو يضمّ الآن المديرية الجهويتين 1 و2 :المديرية الجهوية قسنطينة وتشرف على القطاع الحضري ، والمديرية الجهوية علي منجلي التي تشرف على البلديات المجاورة وهي الخروب ، ديدوش مراد ، في انتظار التحاقها بمقرّها الجديد بمدينة علي منجلي .

وتضمّ المديرية الجهوية قسنطينة 306 موظّفا ، موزّعين إلى ثلاث فئات سوسيومهنية : الإطارات Cadres، التّحكّم Maitrise ، التّنفيذ Exécution .

الفئات	العدد	النّسبة المئوية
إطـــار	63	% 20.58
تحكّم	182	% 59.48
تنفيـــذ	61	% 19.94
المجمـــــوع	306	% 100

جدول رقم (04):الفئات السّوسيومهنية للعاملين بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبية العاملين بالمؤسّسة هم من فئة التّحكّم بنسبة 59.48 %، ثمّ في المرتبة الثّانية فئة الإطارات بنسبة 20.58 % ، وتليها فئة التّنفيذ بنسبة 19.94 % .

وتضطلع المديرية بعدّة مهام أساسية نذكر منها مايلي :

- صيانة ومراقبة وتجديد الشبكة الكهربائية والغازية داخل الولاية .
- ضمان تزويد الزبائن بالكهرباء والغاز بصفة مستمرة وبنوعية جيّدة .
- متابعة تسديد فواتير الزبائن العاديين وزبائن الضغط والتوتر المتوسّط .
- ربط الزبائن الجدد بالطاقة الكهربائية والغازية واستقبال طلبات التزويد بالغاز والكهرباء.
- ضمان الرّقابة ومتابعة عمل الوكالات المحلية التابعة للمديرية والإشراف عليها وضمان تنسيق العمل بينها .
- تطبيق السياسة الاقتصادية للمؤسّسة والعمل على تحقيق الطموحات والأهداف المسطّرة من قبل المؤسّسة .
- خدمة موظّفي المديرية والوكالات والمقاطعات كتحديد العطل ومنحها سواء كانت مرضية أو طارئة أو عادية فضلا عن تحديد علاوات المردودية الفردية والجماعية.
- مراقبة عمل الموظّفين بالنّظر إلى هدف المؤسّسة وذلك بواسطة حوصلات وتقارير تقييم الأداء .

2-2- الحدود الزّمانية :

تم إجراء هذه الدّراسة في الفترة الممتدة ما بين 06 فيفري 2009 إلى 08 مارس 2009 ، أي في مدّة شهر ، وقد قسّمت هذه المدّة إلى فترتين ، فترة للدّراسة الإستطلاعية ودامت 10 أيام ، وفترة للدراسة النهائية ودامت ثلاثة أسابيع .

3-مجتمع الدّراسة :

نظرا لصغر حجم مجتمع الدّراسة ، لجأ الباحث إلى طريقة الحصر الكلّي لأفراد المجتمع الأصلي ، فالعدد الكلّي للعاملين بالمؤسّسة يساوي 306 عاملا ، وبعد أن تمّ استبعاد الموظّفين أصحاب الوظائف الإشرافية ، والبالغ عددهم 29 فردا ، أصبح المجتمع المعني بالدّراسة يتكوّن من 277 موظّفا، أي أصحاب الوظائف غير الإشرافية ، كما يوضحه الجدول التالي :

طبيعة الوظيفة	العدد	النّسبة المئوية
إشرافية	29	% 9.48
غير إشرافية	277	% 90.52
المجموع	306	% 100

جدول رقم(05) :تصنيف للعاملين بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة حسب طبيعة الوظيفة

يتضح من الجدول أعلاه أنّ العيّنة المستبعدة من هذا البحث والمتمثّلة في العاملين أصحاب المسؤوليات الإشرافية تمثّل نسبة قليلة تقدّر بـــ 9.48 %، و غالبية العاملين يمثّلون المجتمع المستهدف وهم أصحاب المسؤوليات غير الإشرافية ، بنسبة تقدّر بـــ 90.52 % من العدد الكلّي للعاملين بالمؤسّسة .

والجدول التالي يوضح الخصائص السّوسيومهنية لهذا المجتمع الأصلي :

الفئات	العدد	النّسبة المئوية

إطـــار	46	%16,60
تحكّم	170	%61,38
تنفيـــذ	61	%22,02
المجمـــــوع	277	% 100

جدول رقم (06):الخصائص السّوسيومهنية للمجتمع الأصلي

نتبيّن من خلال الجدولين رقم (04) و (06) ، أنّ فئة التّنفيذ لا تملك أيّة وظائف ذات طبيعة إشرافية ، إذ تقتصر هذه المسؤوليات على فئتي الإطارات والتّحكّم ، وعليه فإنّ أكبر فئة في المجتمع الأصلي هي فئة التّحكّم بنسبة 61.38 % ، ثمّ تليها فئة التّنفيذ بنسبة 22,02 % وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 16,60%.

ويتوزّع هؤلاء العاملون على عدّة مصالح تابعة للمديرية الرّئيسية ،حسب ما يوضّحه الجدول التالي:

مناطق التواجد	عدد العاملين	النّسبة المئوية

المديرية الجهوية قسنطينة	125	% 45,12
المصلحة التجارية سيرتا	24	% 8,66
المصلحة التجارية المنظر الجميل	30	% 10,84
المصلحة التجارية باب القنطرة	27	% 9,74
مصلحة إستغلال الغاز –باب القنطرة–	20	%7.22
مصلحة إستغلال الكهرباء باب القنطرة	24	%8,66
المصلحة التجارية سيدي مبروك	27	% 9,74
المجموع	277	% 100

جدول رقم (07) :توزّع المجتمع الأصلي حسب مناطق التواجد

نلاحظ من الجدول السّابق أنّ أكثر من نصف أفراد المجتمع الأصلي يتوزّعون على مختلف المصالح التابعة للمديرية الرّئيسية بنسبة **54.78**% ، و **45.12** % منهم يتواجدون بمقر المديرية الجهوية للتوزيع .

وبعد أن تمّ استثناء عيّنة الدّراسة الإستطلاعية المتكوّنة من **27** فردا أي ما يقابل نسبة **10** % من المجتمع الأصلي ، أصبحت عيّنة الدّراسة تتكوّن من 250 عاملا ، موزّعين عبر

مختلف الأصناف السّوسيومهنية الثلاثة : الإطارات ، التّحكّم ، التّنفيذ حسب ما يوضّحه الجدول التالي :

النّسبة المئوية	العدد	الفئات
% 16.8	42	إطـــار
%61.2	153	تحكّم
% 22	55	تنفيـــذ
% 100	250	المجمــــــوع

جدول رقم (08):الخصائص السّوسيومهنية لعيّنة الدّراسة

يتضح من الجدول أعلاه أنّ عيّنة الدّراسة الإستطلاعية كانت متجانسة مع التوزيع الأصلي لمجتمع الدّراسة ، حيث تمّ إختيار 10% من الإطارات أي 04 أفراد ، و 10% من التّحكّم أي 17 فردا ، و 10% من التّنفيذ أي 6 أفراد ، وهذا يحافظ على تجانس العيّنة النهائية .

وقد أسفرت نتائج الدّراسة عن إستجابة 224 عاملا من أصل 250 عامل ، أي بنسبة إستجابة تقدّر بـــ 89.6 % ، وهي نسبة جيّدة في نظر الباحث ، والجدول التالي يوضح نسب هذه الإستجابة حسب الفئات السّوسيومهنية :

نسبة الإستجابة	العدد	الفئات
%95.23	40	إطـــار
%88.23	135	تحكّم
% 89.09	49	تنفيـــذ
% 89.6	224	النتيجة الكلّية

جدول رقم (09):الخصائص السّوسيومهنية للعيّنة المستجيبة

نلاحظ من الجدول أنّ أعلى نسبة استجابة كانت من طرف الإطارات بنسبة

%95.23، تليها فئتي التّنفيذ والتّحكّم بنسبتين متقاربتين 89.09 % و 88.23% على التوالي.

4- الدّراسة الإستطلاعية :

تعتبر الدّراسة الاستطلاعية في أيّ دراسة علمية خطوة مبدئية أساسية ينبغي على الباحث القيام بها قبل إجرائه للدّراسة النّهائية ، فعلى أساسها يتمكّن الباحث أن يحدّد الصيغة النّهائية للعديد من متغيّرات دراسته ، والتي من أهمّها :

- زيادة التأكّد من المقاربة النّظرية لمشكلة البحث .
- التعرّف على مكان البحث و معايشة أفراد المجتمع ومعرفة خصائصه المختلفة.
- التعرّف على طبيعة المجتمع و التي يتحدّد على إثرها اختيار عيّنة البحث .
- الوقوف على جوانب القصور المتعلقة بأداة جمع البيانات (الشروط السيكومترية).
- إمكانية بروز بعض المتغيّرات التي لم ينتبه إليها الباحث من قبل .

ومن هذا المنطلق كان لزاما على الباحث القيام بدراسة استطلاعية، لتجسيد الأهداف السّالفة الذّكر ، وأيضا ، أهداف أساسية أخرى تتمثّل في الوقوف على المعايير التي تعتمد عليها المؤسّسة مجال البحث في تقييم وقياس أداء موظّفيها.

وقد قام الباحث بإجراء الدّراسة الإستطلاعية على عيّنة عشوائية طبقية [1] ، تتكوّن من 27 فردا أي ما يمثل 10 % من المجتمع الأصلي ، موزعين على مختلف الفئات السّوسيومهنية ، بما يقابل 10 % من كل فئة ، حسب ما يوضحه الجدول التالي :

الفئات	العدد	النّسبة المئوية %

[1] العيّنة العشوائية الطّبقية : تخضع العيّنة العشوائية الطبقية للقوانين الثلاثة التالية :
1- أن تحدّد **الفئات** المختلفة في المجتمع الأصلي
2- أن يحدّد **عدد الأفراد** في كلّ فئة
3- أن نختار من كلّ فئة **عيّنة عشوائية بسيطة** تمثّلها مراعين في ذلك **نسبة ثابتة** من كلّ فئة(عبيدات وآخرون،2002،57)

إطـــار	4	%14,81
تحكّم	17	%62,96
تنفيـــذ	6	%22,22
المجمـــــوع	27	% 100

جدول رقم (10):الخصائص السّوسيومهنية لعيّنة الدّراسة الإستطلاعية

نستخلص من الجدول أعلاه أنّ عيّنة الدّراسة الإستطلاعية متجانسة مع العيّنة الكلّية فيما يخص توزيع الأفراد حسب الفئات السّوسيومهنية .

وفيمايلي عرض للخصائص الديموغرافية لعيّنة الدّراسة الإستطلاعية حسب الفئات السّوسيومهنية :

أ – الخصائص الديموغرافية لعيّنة الإطارات :

الرّقم	الجنس	السّن (سنة)	الحالة الإجتماعية	المستوى الدّراسي	الخبرة في سونلغاز(سنة)
01	ذكر	54	متزوج	جامعي	30
02	أنثى	27	غير متزوج	جامعي	2
03	أنثى	28	متزوج	جامعي	1
04	أنثى	28	متزوج	جامعي	2

جدول رقم(11) : الخصائص الديموغرافية لعيّنة الإطارات

ب – الخصائص الديموغرافية لعيّنة التّحكّم :

الرّقم	الجنس	السّن (سنة)	الحالة الإجتماعية	المستوى الدّراسي	الخبرة في سونلغاز(سنة)
01	ذكر	37	متزوج	ثانوي	10
02	ذكر	36	متزوج	ثانوي	17
03	ذكر	35	متزوج	ثانوي	8
04	ذكر	33	متزوج	متوسط	9
05	أنثى	36	متزوج	ثانوي	8
06	أنثى	34	متزوج	ثانوي	7
07	أنثى	25	متزوج	ثانوي	1
08	أنثى	25	متزوج	ثانوي	2
09	أنثى	42	متزوج	ثانوي	22
10	ذكر	25	غير متزوج	متوسط	2
11	أنثى	27	متزوج	ثانوي	1
12	ذكر	26	متزوج	ثانوي	2
13	ذكر	47	متزوج	متوسط	24
14	ذكر	49	متزوج	ثانوي	26
15	ذكر	41	متزوج	ثانوي	17
16	أنثى	42	متزوج	متوسط	18
17	أنثى	44	متزوج	ثانوي	21

جدول رقم (12):الخصائص الديموغرافية لعيّنة التّحكّم

ج- الخصائص الديموغرافية لعيّنة التّنفيذ :

الرّقم	الجنس	السّن (سنة)	الحالة الإجتماعية	المستوى الدّراسي	الخبرة في سونلغاز(سنة)
01	ذكر	51	متزوج	ثانوي	30
02	ذكر	50	متزوج	متوسط	26
03	ذكر	54	متزوج	إبتدائي	33
04	ذكر	49	متزوج	ثانوي	27
05	ذكر	50	متزوج	جامعي	32
06	ذكر	25	غير متزوج	جامعي	2

جدول رقم (13) : الخصائص الديموغرافية لعيّنة التّنفيذ

نلاحظ من خلال الجدوال (11) و(12) و(13) أنّ عيّنة الدّراسة الإستطلاعية تضمّ عدد عشوائي من المتغيّرات ، حيث نجد الذكور والإناث ، والمتزوج وغير المتزوج ، وأصحاب المستوى الإبتدائي والمتوسّط والثانوي والجامعي ، وبأعمار تتراوح ما بين 25 و54 سنة ، و خبرة تتراوح ما بين سنة واحدة و 30 سنة .

5- أداة جمع البيانات :

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وعلى المنهج المتّبع في الدّراسة ، والوقت المسموح به ، والإمكانيات الماديّة المتاحة ، وجد الباحث أنّ الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الإستبيان ، وذلك نظرا لصعوبة التوصّل إلى ذلك عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلة ، أو الملاحظة . وبالإستعانة بأدبيات الدّراسة الحالية والدّراسات السّابقة قام الباحث بتصميم استبيان لجمع المعلومات اللاّزمة لهذه الدّراسة باعتبارها "من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقّق أهداف الدّراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معيّن" (عبيدات وآخرون ، 2003م :145) . وذلك عن طريق "سلسلة من الأسئلة والمواقف التي تتضمّن بعض الموضوعات النّفسية أو الإجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية ، تطبّق على الأفراد بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم أو ببعض المشكلات التي تواجههم"(محمود ، 2000 : 95).

وقد صمّم الباحث إسبيانا أوّليا وقام بتوزيعه على عيّنة الدّراسة الإستطلاعية بغرض التأكّد من وضوح بنوده للمبحوثين وكذا حساب ثباته.و قد تكوّن هذا الإسبيان في صيغته النّهائية من الآتي :

1- المتغيّرات الديموغرافية : وتضم :

- بيانات شخصية حول : الجنس ، السّن ، المستوى الدّراسي ، الحالة الإجتماعية.
- وبيانات وظيفية تشمل : الخبرة (في مؤسّسة سونلغاز)، طبيعة الوظيفة .

وكان على المستجوب أن يضع علامة (x) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

2- محور القيادة التّحويلية ، ويشمل 20 بندا . حيث إعتمد الباحث على مقياس القيادة متعدّد العوامل MLQ الذي وضعه باس وأفوليو (أنظر الملاحق) ، حيث تمّ ترجمة بنود القيادة التّحويلية

من الإنجليزية إلى العربية مع إجراء بعض التكييفات عليه تتناسب مع البيئة المحلية وتسهّل فهم المقصود بوضوح . ويشتمل هذا المقياس على أربعة أبعاد 4 I's وهي[2] :

- التأثير المثالي : ويشتمل بدوره على بعدين وهما :
  - الصّفات المثالية : ويتكوّن من 04 بنود وهي :01-06-11-16
  - السّلوك المثالي : ويتكوّن من 04 بنود وهي : 02-07-12-17
- التحفيز الإلهامي : ويتكوّن من 04 بنود وهي :03-08-13-18
- الإستثارة الفكرية : ويتكوّن من 04 بنود وهي :04-09-14-19
- الإهتمام الفردي : ويتكوّن من 04 بنود وهي :05-10-15-20

وكان على المستجوب أن يضع علامة (X) أمام الإجابة التي يراها مناسبة وفق مقياس ليكرت المتدرّج الخماسي لقياس الأسئلة المغلقة : دائما – غالبا – أحيانا – نادرا – أبدا.

3-محور الأداء الوظيفي ، ويشمل 20 بندا . حيث إعتمد الباحث في بنائه على نماذج تقييم وقياس الأداء التي تعتمد عليها المؤسّسة بصفة دورية (كلّ ثلاث أشهر) ، وكانت المعايير المستخلصة على أربعة أبعاد كالتالي :

- إنجاز المهام :وتكوّن من 08 بنود وهي : 01-05-08-10-13-15-17-20
- العلاقة مع الرّؤساء : وتكوّن من 04 بنود وهي :02-06-11-19
- العلاقة مع العاملين (الزملاء) : وتكوّن من 04 بنود وهي :03-07-12-16
- الصّفات الشخصية : وتكوّن من 04 بنود وهي :04-09-14-18

[2] تجدر الإشارة إلى أنّ في الأدبيات النّظرية يُرمز لها بالأبعاد الأربعة 4I's وأحيانا أخرى بالأبعاد الخمسة 5'Is ، وهذا التّناوب في التّسمية يصادفنا في الفصل الخامس من هذه الدّراسة (عرض،تحليل ومناقشة النّتائج)، وهو يحمل نفس المدلول .

وكان على المستجوب أن يضع علامة (x) أمام الإجابة التي يراها مناسبة وفق مقياس ليكرت المتدرّج الخماسي لقياس الأسئلة المغلقة : دائما — غالبا — أحيانا — نادرا — أبدا . وقد تعمّد الباحث التكرار في البندين :08 و 13 في محور إنجاز المهام للتأكّد من جدّية المستجوب.

5–1– صدق أداة الدّراسة :

يعني صدق أداة الدّراسة أنّها سوف تقيس ما أعدّت لقياسه (عبيدات وآخرون ، 2002 :85) . وبالإضافة إلى تأكيد الأبحاث على صدق محور القيادة التّحويلية بأبعاده الأربعة في مقياس الـــقيادة متعدّد العوامل MLQ (Bass & Riggio , 2006 : 21) ، وعلى إعتبار أن صدق المحتوى يعتبر من أكثر أنواع الصّدق شيوعا من حيث الإستخدام وأيضا تأكيد عدد من الباحثين على أهمّيته (حسن أحمد الطعاني ، 2002 ، ص 99) فقد قام الباحث باعتماده في هذا البحث بهدف الإستدلال على مصداقية إستبيان الدّراسة ، وذلك من خلال طريقة استطلاع آراء المحكّمين المتمثّلة في توزيع الإستبيان في صورته الأوّلية على عدد من المحكّمين المختصّين في الموضوع المراد دراسته ، وقد تكوّنت عيّنة المحكّمين من 06 أساتذة جامعيين[3] كما هو موضّح في الهامش .

وهذا النّوع من الصّدق يتمّ حسابه وفق الخطوات التّالية :

---

[3]الأساتذة المحكّمين :

أ.د لوكيا الهاشمي	جامعة منتوري قسنطينة
أ.د عبد الحميد عبدوني	جامعة باتنة
أ.د ليفة نصر الدين	جامعة منتوري قسنطينة
د.حمداش نوال	جامعة منتوري قسنطينة
د.ضياف زين الدين	جامعة المسيلة
د.لونيس علي	جامعة سطيف

- حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي إقترحها لوشي Laushe والتي مفادها : (Muchinsky , 1983 : 178)

$$ن ص م = \frac{ع و - \frac{ع}{2}}{\frac{ع}{2}}$$

حيث :

❖ ع و = عدد المحكّمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السّلوك المراد قياسه.

❖ ع = عدد المحكّمين الإجماليين .

- تجميع كل القيم المحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد هده الأخيرة –أي البنود– والناتج المتحصل عليه هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للإستبيان .

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عيّنة المحكّمين على بنود الإستبيان تمّ الحصول على قيمة صدق مساوية لــ **0.90** ، وفق ما هو موضّح بالجدول رقم (14) :

محور القيادة التّحويلية				محور الأداء الووظيفي			
البند	الحُكم		قيمة صدق المحتوى	البند	الحُكم		قيمة صدق المحتوى
	يقيس	لا يقيس			يقيس	لا يقيس	

1.00	00	06	01	1.00	00	06	01
0,66	01	05	02	0.66	01	05	02
1.00	00	06	03	0.66	01	05	03
1.00	00	06	04	0.66	01	05	04
1.00	00	06	05	1.00	00	06	05
0,33	02	04	06	1.00	00	06	06
0,66	01	05	07	1.00	00	06	07
1.00	00	06	08	1.00	00	06	08
1.00	00	06	09	1.00	00	06	09
1.00	00	06	10	1.00	00	06	10
0,66	01	05	11	0,33	02	04	11
1.00	00	06	12	1.00	00	06	12
1.00	00	06	13	0,66	01	05	13
1.00	00	06	14	1.00	00	06	14
1.00	00	06	15	1.00	00	06	15
1.00	00	06	16	1.00	00	06	16
1.00	00	06	17	1.00	00	06	17
1.00	00	06	18	0.66	01	05	18
1.00	00	06	19	1.00	00	06	19
1.00	00	06	20	1.00	00	06	20
0.91	صدق المحور			0.83	صدق المحور		
صدق المحتوى الإجمالي للإستبيان = 0.90							

جدول رقم (14): يوضّح صدق محتوى أداة الدّراسة وفقاَ لاستجابات المحكّمين

5-2- ثبات أداة الدّراسة :

ثبات الأداة يعني أنّها تعطي نتائج متقاربة أو نفس النّتائج إذا طبّقت أكثر من مرّة في ظروف مماثلة (عبيدات وآخرون ، 2002 :86) فبالإضافة إلى أنّ محور القيادة التّحويلية بأبعاده الأربعة في مقياس القيادة متعدّد العوامل يتمتّع بقيم ثبات عالية ،تمّ حساها عن طريق الأبحاث، بحساب معاملات الإرتباط بين نتائج القياس الأوّل Testوالقياس الثاني Retest بعد مرور ستة أشهر(Bass & Riggio , 2006 : 22)، والنّتائج موضحة في الجدول رقم (15) :

البُعـــــد (MLQ)	معاملات الإرتباط (Test - Retest)
التأثير المثالي (الصفات +السّلوك)	0.79
التحفيز الإلهامي	0.66
الإستثارة الفكرية	0.66
الإهتمام الفردي	0.77

جدول رقم (15): ثبات الأبعاد الأربعة في مقياس الـــ MLQ

المصدر : (Bass & Riggio , 2006 : 22)

فقد قام الباحث بحساب ثبات الأداة ككلّ ، وقد استخدم طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest) ، حيث قام بتطبيق الأداة في صيغتها الأوّلية على عيّنة الدّراسة الإستطلاعية البالغ عددها 27 فردا، وبعد مدّة ، وُزّعت عليهم الأداة للمرّة الثانية ، وجُمعت الاستبانات التي وزعت في المرة الثانية .

ولمّـــا كانت إحتمالات الإجابة على بنود إستبيان هذه الدّراسة ليست ثنائية فقد تم

الإعتماد في حساب قيمة ثباته على معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (α) التي تصلح

في حالة الإستبيانات ذات الإختيار من متعدد وصيغتها كالتالي :

$$\alpha = \left(1 - \frac{\text{مج ع}^2\text{ ب}}{\text{ع}^2\text{ ك}}\right) \times \frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1}$$

(سعد عبد الرّحمن ، 1998 ، ص 172) .

حيث :

$$\text{ع}^2 = \frac{\text{مج س}^2 - \frac{(\text{مج س})^2}{}}{\text{ن} - 1}$$

- ❖ مج ع2 ب = مجموع تباين البنود الذي نحصل عليه بحساب تباين كل بند من بنود الإستبيان وفق المعادلة التالية :
- ❖ ن في معادلة حساب تباين البنود = عدد أفراد العيّنة
- ❖ ن في معادلة α = عدد البنود
- ❖ ع2 ك = التباين الكلي للإختبار ويحصل عليه بنفس المعادلة لحساب تباين البنود .

وبتطبيق معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (α) تمّ الحصول على قيمة ثبات مساوية لـــ **0.78** ، وهي قيمة ثبات عالية .

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- **النّسب المئوية :** لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية .

- **المتوسّط الحسابي:** المتوسّط الحسابي من مقاييس الترعة المركزية ، فهو يقدّم نوعا من الخلاصة عن كلّ المعطيات -الرّقمية-، حيث يقيس الإتجاه المركزي الأكثر تواجدا ضمن مجموعة من الأرقام القابلة للمقارنة (أنجرس ، 2006 : 385) .

واستُخدم المتوسّط الحسابي في هذه الدّراسة لتحليل البيانات الدّيموغرافية ، وكذا معرفة مستوى السّلوك القيادي التّحويلي بأبعاده الأربعة و مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة ،من وجهة نظر العاملين ، وفق النّموذج الموضّح في الجدول رقم (22) .

- **الإنحراف المعياري:** وهو من مقاييس التشتّت ، يقيس لنا مدى (متوسّط) تباعد أو اختلاف أو انحراف قيم الظّاهرة المدروسة عن وسطها الحسابي (خزار ، 1996 :177) وهو بذلك يعطي فكرة عن مدى تجانس أو تباين هذه القيم (بوحفص ، 2006، ص:69) . وقد لجأ الباحث إلى استخدام الإنحراف المعياري في هذه الدّراسة لإعطاء نظرة عامّة عن مقدار تشتّت آراء العاملين (الأقلّية) عن متوسّط كلّ الآراء (الأغلبية).

- **معامل الإرتباط سبيرمان Spearman's Rho** :يُستعمل معامل الإرتباط في المنهج الوصفي للتعرّف على طبيعة (موجبة /سالبة) وقوّة (ضعيفة/متوسّطة/قويّة) العلاقة بين متغيّرين أو أكثر ، فعندما يلاحظ تغيّر في المتغيّر (x) يتبعه تغيّر في المتغيّر (y) فإنّ الباحث يهتمّ بدراسة العلاقة التي تربط هذين المتغيّرين والتعرّف على نوعية وقوّة هذه العلاقة (بوحفص ،2006، ص:211) .

ووجود علاقة إرتباطية خطيّة بين[4] (x)و(y) لا يعني بالضّرورة وجود علاقة سببية بينهما، أي أنّ إحدى الظّاهرتين نتيجة للظّاهرة الأخرى ، إذ أنّ وجود إرتباط قد يكون نتيجة عوامل خارجية عن نطاق موضوع الدّراسة (حزار ، 1996 :177) وهذا ما تميّزت به هذه الدّراسة التي اكتفت بتوضيح طبيعة العلاقة الإرتباطية بين المتغيّرين، دون الخوض في ماهية العلاقة السّببية التي تجمعهما (أيّهما يؤثّر في الآخر) .

واعتمد الباحث على معامل إرتباط الرّتب سبيرمان **Spearman** لمعرفة طبيعة وقوّة العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التّحويلية وأبعاد الأداء الوظيفي ، حيث يُستعمل عندما نعبّر عن البيانات الوصفية بشكل رُتب (مستوى القياس الرّتبي)، وفق المعادلة التّالية :

$$r = 1 - \frac{\sum 6\, D^2}{n(n^2-1)}$$ (بوحفص ،2006، ص:217)

حيث :

- ❖ r = معامل إرتباط الرّتب (وتتراوح قيمته بين الــ +1 و −1).
- ❖ n = حجم العيّنة .
- ❖ D= الفرق بين رتب x و y
- ❖ x و y = المتغيّران .

كما اعتمد الباحث على النّموذج الموضّح في الجدول رقم (34) ، لتحليل قوّة المعاملات المتحصّل عليها .

---

4 نقول بأنّ هناك علاقة إرتباطية **خطيّة** بين متغيّرين، إذا حصلنا على سحابة تشكّل **خطّا مستقيما** ذو اتجاه واحد ، عند رسم المنحنى الممثّل للمتغيّرين ؛ تتوقّف طبيعتها (موجبة/سالبة) على اتجاه هذا الخطّ ، وتتوقف قوّتها (قوية/متوسطة/..) على سُمك السّحابة (بوحفص ،2006، ص:211)

عرض، تحليل ومناقشة النّتائج

تمهيـــــد

1- عرض النّتائج وتحليلها :

1 5 - عرض وتحليل البيانات الوصفية .

1 6 - عرض وتحليل النّتائج حسب المحاور وبنودها .

1 7 - عرض ومناقشة النّتائج في ضوء الفرضيات .

1 8 - مناقشة النّتائج في ضوء الدّراسات السّابقة.

2 - **خلاصة عامّة**

تمهيـــــد :

تحقيقا لأهداف الدّراسة في الكشف عن واقع القيادة التّحويلية بالمؤسّسة مجال الدّراسة والكشف عن طبيعة العلاقة الإرتباطية بين سلوك القيادة التّحويلية للرؤساء والأداء الوظيفي للمرؤوسين ، قام الباحث بإجراء هذه الدّراسة المسحية لاستطلاع آراء العاملين المرؤوسين بالمديرية الجهوية للتّوزيع قسنطينة ، ويتضّمن هذا الفصل مجموعة من العناصر توضّح خصائص مجتمع الدّراسة بجانب الإجابة عن أسئلة الدّراسة عن طريق القيام بعرض النّتائج التي توصّلت إليها هذه الدّراسة المسحية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدّراسات السّابقة .

ويقوم الباحث في كلّ عنصر من تلك العناصر بعرض وتحليل الإجابة عنه ، ثمّ الوصول إلى استنتاجات ترتبط به ، ثم مناقشة تلك النّتائج ، وذلك بعد عرض الجداول والأشكال التي توضّح الخصائص الأساسية لمجتمع الدّراسة.

ويخرج الباحث في الأخير بحوصلة لتلك النّتائج الميدانية في ضوء الإطار النّظري للدّراسة على شكل خلاصة عامّة .

1- عرض النّتائج وتحليلها :

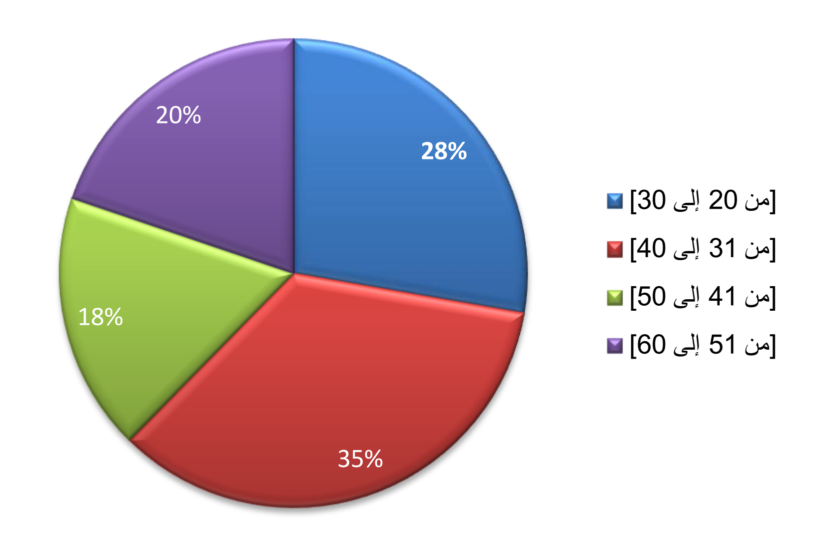
1-2-عرض وتحليل البيانات الوصفية :

1-2-1- حسب متغيّر السّن :

الرّقم	الفئات (سنة)	التّكرار	المتوسّط الحسابي	النّسبة المئوية
01	[من 20 إلى 30]	62	27.43	% 28
02	[من 31 إلى 40]	78	35.07	% 35
03	[من 41 إلى 50]	40	45.32	% 18
04	[من 51 إلى 60]	44	54.31	% 20
النّتيجة		**224**	**38.57**	**% 100**

جدول رقم (16) :يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب عامل السّن

نلاحظ من خلال الجدول أنّ متوسّط أعمار أفراد العيّنة يساوي حوالي 38 سنة ، وهذا ما يعكس سياسة تشبيب الموارد البشرية التي تقوم بها المؤسّسة خلال السّنوات الأخيرة ، حيث أنّ أغلبية فئات العمر تتمركز ما بين [31 إلى 40] سنة ،بنسبة 35 % من العيّنة ، و بمتوسّط 35.07 سنة ، وتليها فئات العمر المتمركزة ما بين 20 و30 سنة بنسبة 28 % و بمتوسّط 27.43 سنة ، أمّا بالنّسبة للفئة من 51 إلى 60 فهي تمثّل نسبة 20 % و بمتوسّط 54.31 سنة ، وهي نسبة مرتفعة نسبيا مقارنة بالفئة ما بين 41 و 50 سنة التي تمثّل نسبة 18 %بمتوسّط 45.32 سنة ، والشّكل التالي يلخّص نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل السّن :



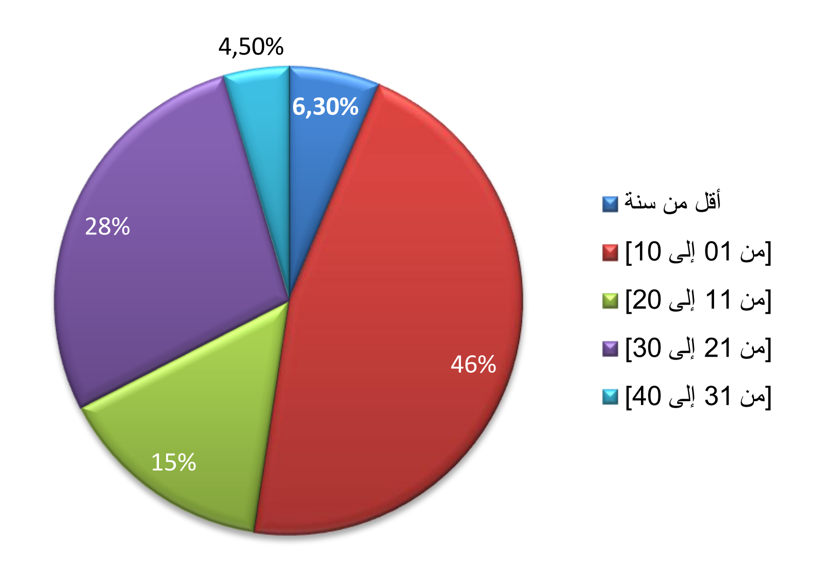
شكل رقم (06) : يوضّح نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل السّن

1-2-2- حسب متغيّر الخبرة :

الرّقم	الفئات	التّكرار	المتوسّط الحسابي	النّسبة المئوية
01	أقل من سنة	14	/	% 6.3
02	[من 01 إلى 10]	104	3.31	% 46
03	[من 11 إلى 20]	34	17	% 15
04	[من 21 إلى 30]	62	25.88	% 28
05	[من 31 إلى 40]	10	32.9	% 4.5
النّتيجة		**224**	**19.77**	**% 100**

جدول رقم (17) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب عامل الخبرة

نلاحظ من خلال الجدول أنّ متوسّط أقدمية العاملين يساوي حوالي 20 سنة ، وهي نسبة مرتفعة نسبيا تعكس سياسة الحفاظ على الموارد البشرية ، حيث أنّ أغلبيتهم تتراوح خبرتهم ما بين 01 إلى 10 سنوات ،بنسبة 46 %، وبمتوسّط 3.31 سنة ، وهذا يؤكّد سياسة التشبيب التي أشرنا إليها سابقا .تليها الفئة ذات الخبرة ما بين 21 و30 سنة بنسبة 28 % ، وبمتوسّط 25.88 سنة ، ثمّ الفئة ذات الخبرة ما بين 11 و20 سنة بنسبة 15% وبمتوسّط 17 سنة . أمّا الفئة ذات الخبرة الأقلّ من سنة ، فهي تمثل نسبة 6.3 % من المجتمع الأصلي وهذا يعكس سياسة التوظيف التي تقوم بها المؤسّسة في إطار مشروع إعادة الهيكلة الذي انطلق منذ 2006 . أمّا الفئة ذات الخبرة الأطول أي ما بين 31 إلى 35 سنة فهي تمثّل النّسبة الأقلّ 4.5 %.بمتوسّط 32.9 سنة . والشّكل التالي يلخّص نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل الخبرة :



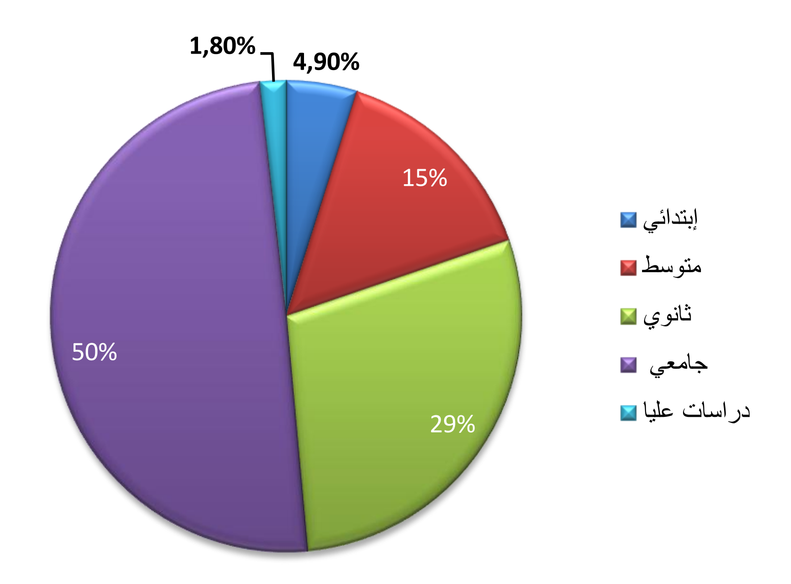
شكل رقم (07) : يوضّح نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل الخبرة .

1-2-3- حسب متغيّر المستوى التعليمي :

الرّقم	الفئات	التّكرار	النّسبة المئوية
01	إبتدائي	11	% 4.9
02	متوسّط	33	% 15
03	ثانوي	64	% 29
04	جامعي	112	% 50
05	دراسات عليا	04	% 1.8
المجموع		224	% 100

جدول رقم (18) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب عامل المستوى التعليمي .

نلاحظ من الجدول أنّ أكثر من نصف أفراد العيّنة ذوي مستوى جامعي فما فوق ، بنسبة 50 % للجامعيين ، و 1.8 % لأصحاب الدّراسات العليا ، حيث أنّ المؤسّسة تركّز على هذه الفئات التي تشكّل غالبيتها فئة الإطارات أصحاب المسؤوليات الإشرافية وغير الإشرافية . أمّا بقيّة النّسب فتتوزّع على ثلاث فئات : المستوى الثانوي بنسبة 29 % ، والمستوى المتوسّط بنسبة 15% و المستوى الإبتدائي 4.9 % هذه الفئات الثلاثة الأخيرة تتوزّع أغلبيتها على وظائف التّحكّم ووظائف التّنفيذ . والشّكل التالي يلخّص توزيع نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل المستوى التعليمي :



شكل رقم(08) : يوضّح نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل المستوى التعليمي .

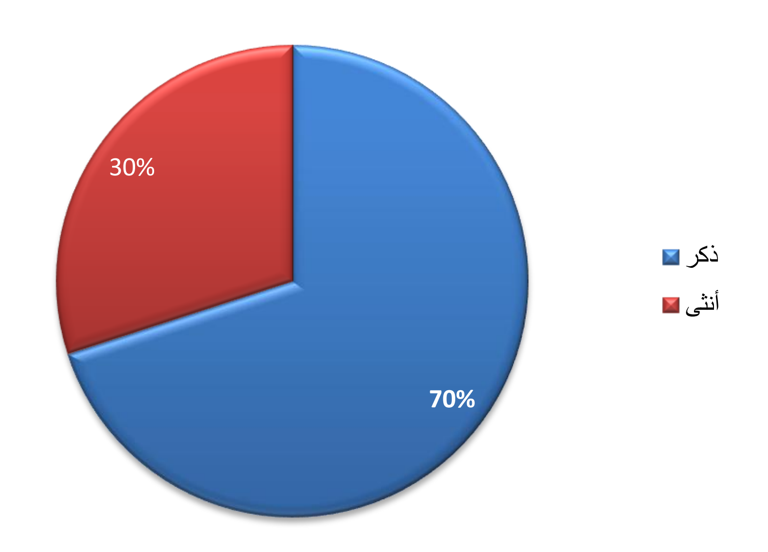
1-2-4- حسب متغيّر الجنس :

الرّقم	الفئات	التّكرار	النّسبة المئوية
01	ذكر	157	% 70
02	أنثى	67	% 30
المجموع		224	% 100

جدول رقم (19) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب عامل الجنس .

يتبيّن من خلال الجدول السّابق أن غالبية أفراد العيّنة هم من الذكور بنسبة %70 ، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث التي تشكّل 30 % من هذه العيّنة ، ولا شكّ أنّ هذه الأخيرة تتأثر بطبيعة الوظائف في مستوى التّنفيذ التي لا تتناسب في الغالب مع الإناث (أعمال تقنية).

والشّكل التالي يلخّص نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل الجنس :



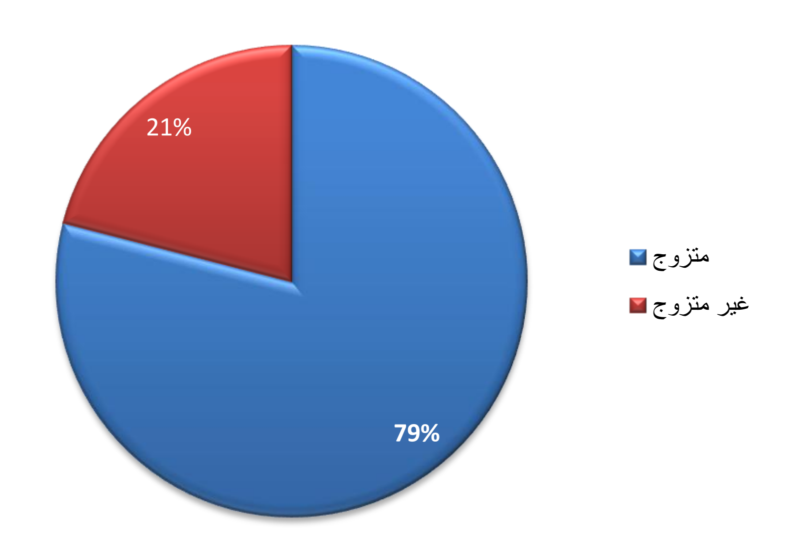
شكل رقم(09) : يوضّح نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل الجنس .

1-2-5- حسب متغيّر الحالة الإجتماعية :

النّسبة المئوية	التّكرار	الفئات	الرّقم
% 79	177	متزوّج	01
% 21	47	غير متزوّج	02
% 100	224	المجموع	

جدول رقم(20) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب عامل الحالة الإجتماعية .

يتضّح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العيّنة هم متزوجون بنسبة 79% ، أمّا نسبة العاملين الغير متزوجين (سواء تزوج من قبل أو لم يتزوج) فهي تشكّل نسبة 21 % من هذه العيّنة ، ولا شكّ أنّ هذه النّسبة تتأثر بحجم العيّنة 224 فردا ، وكذلك بعامل السّن فغالبية هؤلاء الغير متزوجين هم من الشباب (مقبلون على الزّواج) ما بين 20-35 سنة .والشّكل التالي يلخّص نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل الحالة الإجتماعية :



شكل رقم (10) : يوضّح نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل الحالة الإجتماعية .

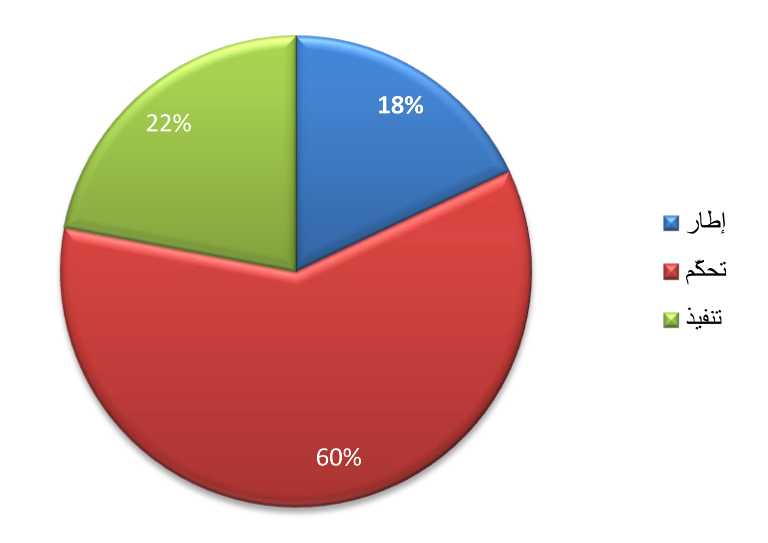
1-2-6- حسب متغيّر طبيعة الوظيفة :

الرّقم	الفئات	التّكرار	النّسبة المئوية
01	إطار	40	% 18
02	تحكّم	135	% 60
03	تنفيذ	49	% 22
المجموع		224	% 100

جدول رقم(21) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب عامل طبيعة الوظيفة .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العيّنة هم من فئة التّحكّم بنسبة 60 % ، وهي نسبة مرتفعة نسبيا مقارنة بعدد المناصب النظرية لهذه الفئة التي لا تتجاوز في الأصل الـــ 50 % من العدد الكلّي ، أمّا نسبة الإطارات فهي تشكّل نسبة 18 % من هذه العيّنة ، وهي نسبة طبيعية مقارنة بالمناصب النّظرية لهذه الفئة ، وبالنّسبة لفئة التّنفيذ فهي تشكّل نسبة 22 % من هذه العيّنة ، هذه الأخيرة منخفضة كثيرا حيث أنّها لا تمثّل سوى 50% من عدد المناصب النّظرية لهذه الفئة ، وعليه فإنّ المؤسّسة لديها نقصا في العاملين بالتّنفيذ وزيادة في العاملين بالتّحكّم .

والشّكل التالي يلخّص نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل طبيعة الوظيفية:



شكل رقم(11) : يوضّح نسب توزيع أفراد العيّنة حسب عامل طبيعة الوظيفة .

1-2-عرض وتحليل النّتائج حسب المحاور وبنودها :

بعد جمع البيانات اللاّزمة للدّراسة ، قام الباحث بتفريغها وترميزها وإدخالها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss ، وقد قام البرنامج بحساب المتوسّطات الحسابية حسب المحاور والأبعاد والبنود ، بهدف معرفة مستوى السّلوك القيادي التّحويلي وكذا مستوى الأداء الوظيفي ، وتراوحت قيمها ما بين 2.94 و4.35 ، وقد اعتمد الباحث على النّموذج التالي في الحكم على هذه المتوسّطات :

الدّرجة	أبدا	نادرا	أحيانا		غالبا		دائما	
السّلوك	منعدم	منخفض	متوسّط		مرتفع (عال)		مرتفع جدّا (عالي جدّا)	
الترميز	1	2	3		4		5	
المتوسّط الحسابي	-1.00 1.49	1.50 1.99 -	-2.00 2.49	-2.50 2.99	-3.00 3.49	-3.50 3.99	-4.00 4.49	4.5 - 5.00
مستوى السّلوك	منعدم	منخفض جدّا	منخفض	تحت المتوسّط (منخفض نسبيا)	متوسّط	فوق المتوسّط (مرتفع نسبيا)	مرتفع (عال)	مرتفع جدّا (عالي جدّا)

جدول رقم(22) : نموذج للحكم على مستوى السّلوك بناء على قيم المتوسّط الحسابي

وهذا بناء على عدّة اعتبارات منطقية ومنهجية وإحصائية :

- حيث أنّ المتوسّطات الحسابية تحدّد ميول وتمركُز الآراء حول إحدى الدّرجات الخمسة (النّزعة المركزية) .
- المتوسّطات الطّرفية تنتمي إلى الدّرجة الأقرب (50% + 1) .
- مستوى السّلوك يتناسب طرديا مع قيم المتوسّط الحسابي للدّرجات (بما أنّ جميع البنود محتواها إيجابي).
- التمكّن من ضبط تحليل المحاور والبنود وفق نموذج موحّد (للحفاظ على التناسب في مستوى السّلوك بالنّسبة للمحاور والأبعاد والبنود بالرّجوع إلى نفس النّموذج) .

1-2-1- محور القيادة التّحويلية :

1-1-2-1- بُعد الصّفات المثالية :

البُعد	رقم البند	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري
الصّفات المثالية	01	4.08	1.04
	06	3.92	1.28
	11	4.22	1.04
	16	3.75	1.21
النّتيجة الكلّية		**3.99**	**1.14**

جدول رقم(23) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّع الرّؤساء بسمة الصّفات المثالية

يتضّح من الجدول أعلاه أن المرؤوسين يرون أنّ رؤساءهم يتمتّعون بسمة الصّفات المثالية وذلك بمتوسّط قدره (3.99) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وهذا بانحراف معياري يساوي (1.14)، أي أنّ هناك تفاوتا في آراء المرؤوسين حيال هذا البعد فمنهم من يرى أنّها منخفضة ، ومنهم من يرى أنّها عالية جدّا. وهذا المستوى حسب رأي المرؤوسين يتفاوت من بند إلى آخر ، حيث أنّهم يرون من خلال البند رقم (01) أنّ الرّئيس يغرس الإعتزاز لدى الآخرين ليتعاون معهم ، وذلك بمتوسّط قدره (4.08)، وهي درجة مرتفعة ، وبانحراف معياري قدره (1.04)، كما يرون من خلال البند رقم (06) أنّ الرّئيس يترفّع عن المصلحة الشّخصية من أجل المصلحة العامّة،وذلك بمتوسّط قدره (3.92) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.28) ،و يرون من خلال البند رقم (11) أنّ الرّئيس يتمتّع بشعور بالقوّة والثقة، وذلك بمتوسّط قدره (4.22)، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (1.04)، وأخيرا يرون من خلال البند رقم (16) أنّ الرّئيس يقدّم تضحيات شخصية لمنفعة الآخرين ، وذلك بمتوسّط قدره (3.75)، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.21).

1-2-1-2- بُعد السّلوك المثالي:

البُعد	رقم البند	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري
السّلوك المثالي	02	3.32	1.23
	07	4.16	1.06
	12	4.05	1.14
	17	3.67	1.16
النّتيجة الكلّية		**3.80**	**1.15**

جدول رقم(24) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّع الرّؤساء بسمة السّلوك المثالي

يتضّح من الجدول أعلاه أن المرؤوسين يرون أنّ رؤساءهم يتمتّعون بسمة السّلوك المثالي وذلك بمتوسّط قدره (3.80) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وهذا بانحراف معياري يساوي (1.15)، أي أنّ هناك تفاوتا في آراء المرؤوسين حيال هذا البعد فمنهم من يرى أنّها منخفضة ، ومنهم من يرى أنّها عالية جدّا. وهذا المستوى حسب رأي المرؤوسين يتفاوت من بند إلى آخر ، حيث أنّهم يرون من خلال البند رقم (02) أنّ الرّئيس يتحدث حول أهم قيم ومعتقدات الآخرين ، وذلك بمتوسّط قدره (3.32)، وهي درجة متوسّطة ، وبانحراف معياري قدره (1.23)، كما يرون من خلال البند رقم (07) أنّ الرّئيس يحصر اهتماماته في تقوية معنى الهدف ،وذلك بمتوسّط قدره (4.16) ، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (1.06) ،و يرون من خلال البند رقم (12) أنّ الرّئيس يضع في الإعتبار النّتائج المعنوية والأخلاقية لقراراته ، وذلك بمتوسّط قدره (4.05)، وهي درجة مرتفعة ، وبانحراف معياري قدره (1.14)، وأخيرا يرون من خلال البند رقم (17) أنّ الرّئيس يضع امكانيات جديدة ومثيرة في التعامل مع مختلف المواقف ، وذلك بمتوسّط قدره (3.67) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.16).

1-2-1-3- بُعد التّحفيز الإلهامي :

البُعد	رقم البند	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري
التّحفيز الإلهامي	03	3.53	1.28
	08	4.21	1.11
	13	4.10	1.09
	18	3.99	1.08
النّتيجة الكلّية		**3.96**	**1.14**

جدول رقم(25) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّع الرّؤساء بسمة التّحفيز الإلهامي.

يتضّح من الجدول أعلاه أن المرؤوسين يرون أنّ رؤساءهم يتمّعون بسمة التّحفيز الإلهامي وذلك بمتوسّط قدره (3.96) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وهذا بانحراف معياري يساوي (1.14)، أي أنّ هناك تفاوتا في آراء المرؤوسين حيال هذه السّمة فمنهم من يرى أنّها منخفضة ، ومنهم من يرى أنّها عالية جدّا. وهذا المستوى يتفاوت حسب آراء المرؤوسين من بند إلى آخر ، حيث أنّهم يرون من خلال البند رقم (03) أنّ الرّئيس يتحدث بتفاؤل عن المستقبل ، وذلك بمتوسّط قدره (3.53)، وهي درجة متوسّطة ، وبانحراف معياري قدره (1.28)، كما يرون من خلال البند رقم (08) أنّ الرّئيس يتحدث بحماس عما يجب انجازه ،وذلك بمتوسّط قدره (4.21) ، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (1.11) ،و يرون من خلال البند رقم (13) أنّ الرّئيس يقدم صورة جميلة لما يجب أن يكون ، وذلك بمتوسّط قدره (4.10)، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (1.09)، وأخيرا يرون من خلال البند رقم (18) أنّ الرّئيس يتخذ المواقف بشأن القضايا المثيرة للجدل ، وذلك بمتوسّط قدره (3.99) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.08).

4-1-2-1- بُعد الإستثارة الفكرية:

البُعد	رقم البند	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري
الإستثارة الفكرية	04	3.64	1.20
	09	3.76	1.12
	14	3.82	1.15
	19	3.72	1.19
النّتيجة الكلّية		**3.74**	**1.17**

جدول رقم(26) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّع الرّؤساء بسمة الإستثارة الفكرية

يتضّح من الجدول أعلاه أن المرؤوسين يرون أنّ رؤساءهم يتمتّعون بسمة الإستثارة الفكرية وذلك بمتوسّط قدره (3.74) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وهذا بانحراف معياري يساوي (1.17) ، أي أنّ هناك تفاوتا في آراء المرؤوسين حيال هذه السّمة فمنهم من يرى أنّها منخفضة ، ومنهم من يرى أنّها عالية جدّا . وهذا المستوى يتفاوت حسب آراء المرؤوسين من بند إلى آخر ، حيث أنّهم يرون من خلال البند رقم (04) أنّ الرّئيس يعيد النظر في الإنتقادات الموجهة ، وذلك بمتوسّط قدره (3.64)، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.20)، كما يرون من خلال البند رقم (09) أنّ الرّئيس يبحث عن الإختلافات في وجهات النظر عند حل المشكلات ،وذلك بمتوسّط قدره (3.76) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.12) ،و يرون من خلال البند رقم (14) أنّ الرّئيس يجعل الآخرين ينظرون للمشكلة من زوايا مختلفة ، وذلك بمتوسّط قدره (3.82)، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.15)، وأخيرا يرون من خلال البند رقم (19) أنّ الرّئيس يشجع التفكير الإبداعي في التعامل مع المشاكل التقليدية ، وذلك بمتوسّط قدره (3.72) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.19).

1-2-1-5- بُعد الإهتمام الفردي:

البُعد	رقم البند	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري
الإهتمام الفردي	05	3.71	1.31
	10	3.77	1.29
	15	3.83	1.25
	20	3.72	1.16
النّتيجة الكلّية		**3.76**	**1.25**

جدول رقم(27) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّع الرّؤساء بسمة الإهتمام الفردي

يتضّح من الجدول أعلاه أن المرؤوسين يرون أنّ رؤساءهم يتمتّعون بسمة الإهتمام الفردي وذلك بمتوسّط قدره (3.76) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ،وهذا بانحراف معياري يساوي (1.25) ، أي أنّ هناك تفاوتا في آراء المرؤوسين حيال هذه السّمة فمنهم من يرى أنّها منخفضة ، ومنهم من يرى أنّها عالية جدّا. وهذا المستوى يتفاوت حسب آراء المرؤوسين من بند إلى آخر ، حيث أنّهم يرون من خلال البند رقم (05) أنّ الرّئيس يقضي وقته في مرافقة وتعليم الآخرين ، وذلك بمتوسّط قدره (3.71)، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.31)، كما يرون من خلال البند رقم (10) أنّ الرّئيس يساعد الآخرين في تنمية نقاط القوّة لديهم ،وذلك بمتوسّط قدره (3.77) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.29) ، ويرون من خلال البند رقم (15) أنّ الرّئيس يستمع باهتمام لانشغالات الآخرين ، وذلك بمتوسّط قدره (3.83)، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.25)، وأخيرا يرون من خلال البند رقم (20) أنّ الرّئيس يعامل الآخرين كأفراد مستقلين وليس فقط كأعضاء داخل المجموعة ، وذلك بمتوسّط قدره (3.72) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.16).

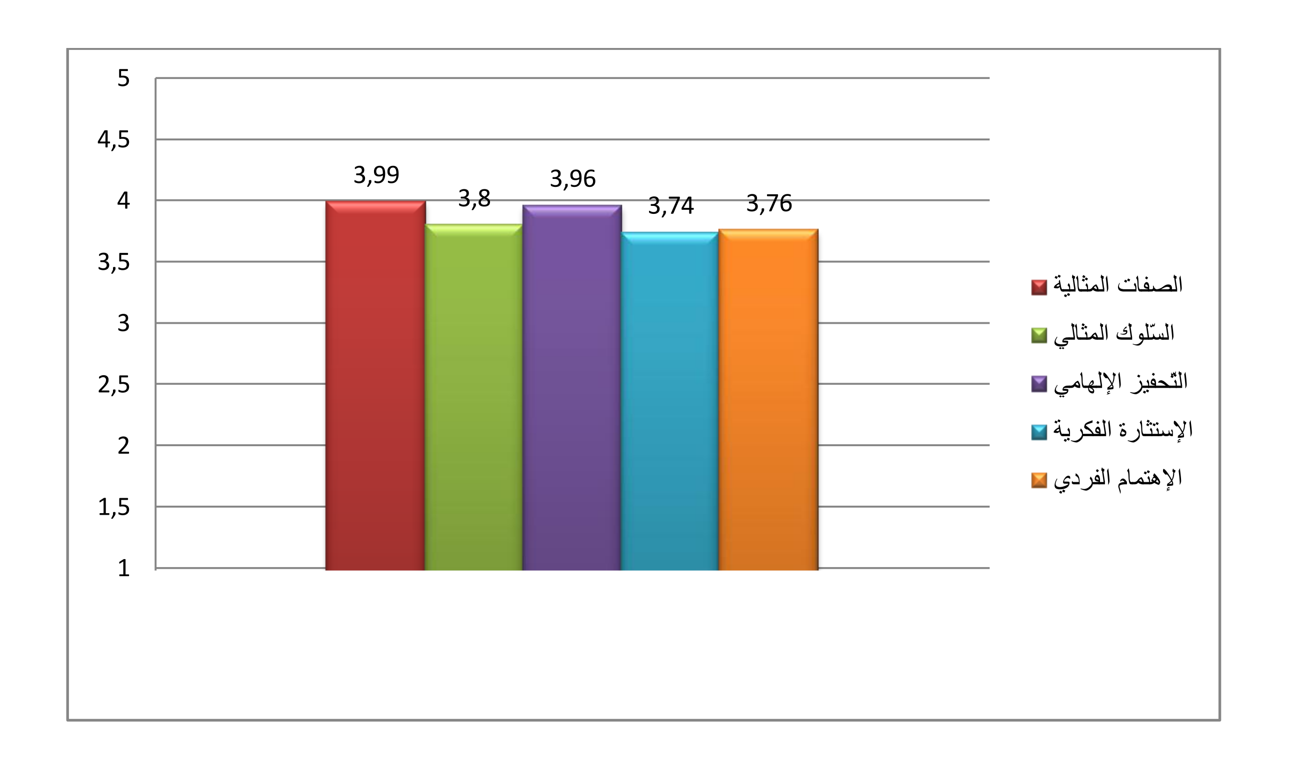
1-2-1-5- القيادة التّحويلية إجمالا :

الأبعاد الخمسة		المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	الصّفات المثالية	3.99	1.14
02	السّلوك المثالي	3.80	1.15
03	التّحفيز الإلهامي	3.96	1.14
04	الإستثارة الفكرية	3.74	1.17
05	الإهتمام الفردي	3.76	1.25
القيادة التّحويلية ككلّ		**3.85**	**1.17**

جدول رقم(28) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّع الرّؤساء بسمات القيادة التّحويلية

نستخلص من الجدول أعلاه أنّ الرّؤساء والمشرفون في المؤسّسة مجال الدّراسة يتمتّعون بسمات القيادة التّحويلية التي تضمنّتها أداة البحث بمستوى مرتفع نسبيا (فوق المتوسّط) ، وذلك من وجهة نظر العاملين ، بمتوسّط قدره (3.85) ، وانحراف معياري قدره (1.17). حيث يتفاوت مستوى السّلوك القيادي التّحويلي باختلاف الأبعاد ، حيث نجده مرتفعا في بُعد الصّفات المثالية بدرجة (3.99)، ثمّ يليه التّحفيز الإلهامي بدرجة (3.96)، ثمّ يليه السّلوك المثالي بدرجة (3.80) ، ثمّ الإهتمام الفردي بدرجة (3.76) وأخيرا الإستثارة الفكرية بدرجة (3.74).

والشّكل التالي يلخّص هذه الدّرجات :



شكل رقم(12) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّع الرّؤساء بسمات القيادة التّحويلية

يتضح من خلال الشّكل أعلاه أنّ العاملين المرؤوسين بالديرية الجهوية للتّوزيع قسنطينة يرون أنّ رؤساءهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبيا (فوق المتوسّط) من السّلوك القيادي التّحويلي ، وذلك بالنّسبة إلى أبعاده الخمسة منفردة و بمستويات متقاربة .

1-2-2- محور الأداء الوظيفي :

1-2-2-1- بُعد إنجاز المهام :

البُعد	رقم البند	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري
إنجاز المهام	01	4.35	0.89
	05	3.95	1.06
	08	4.04	0.98
	10	3.08	1.23
	13	4.17	1.01
	15	3.72	1.14
	17	4.20	1.09
	20	3.94	1.15
النّتيجة الكلّية		**3.93**	**1.07**

جدول رقم(29) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّعهم ببُعد إنجاز المهام

يتضّح من الجدول أعلاه أن المرؤوسين يرون أنّهم يتمتّعون بُبعد إنجاز المهام وذلك بمتوسّط قدره (3.93) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وهذا بانحراف معياري يساوي (1.07) ، أي أنّ هناك تفاوتا في آراء المرؤوسين حيال هذا البُعد فمنهم من يرى أنّها منخفضة ، ومنهم من يرى أنّها عالية جدّا. وهذا المستوى يتفاوت حسب آراء المرؤوسين من بند إلى آخر ، حيث ير ى العاملون من خلال البند رقم (01) أنّهم يلتزمون باحترام الوقت الخاص بعملهم ، وذلك بمتوسّط قدره (4.35) ، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (1.31)، كما ير ون من خلال البند رقم (05) أنّهم يساهمون بفعالية في حل المشكلات المتعلقة بعملهم ،وذلك بمتوسّط قدره (3.95) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.06) ، ويرون من خلال البند رقم (08) أنّهم يلتزمون بتحقيق أهدافهم الوظيفية في الآجال المحددة ، وذلك بمتوسّط قدره (4.04)، وهي درجة مرتفعة ، وبانحراف معياري قدره (0.98) ، ويرون من خلال البند رقم

(10) أنّهم يسعون إلى القيام بأعمال أخرى إضافية ، وذلك بمتوسّط قدره (3.08) ، وهي درجة متوسّطة ، وبانحراف معياري قدره (1.23) ، ويرون من خلال البند رقم (13) أنّهم يلتزمون بإنجاز كلّ أهدافهم الوظيفية دون استثناء ، وذلك بمتوسّط قدره (4.17)، وهي درجة مرتفعة ، وبانحراف معياري قدره (1.01) ، ويرون من خلال البند رقم (15) أنّهم لديهم الاستعداد لتحمّل مسؤوليات أعلى ، وذلك بمتوسّط قدره (3.72) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.14))، ويرون من خلال البند رقم (17) أنّهم يعتمدون على أنفسهم في إنجاز مهامهم ، وذلك بمتوسّط قدره (4.20) ، وهي درجة مرتفعة ، وبانحراف معياري قدره (1.09) ، وأخيرا يرون من خلال البند رقم (20) أنّهم يبذلون مجهودات إضافية في الحالات الإستثنائية ، وذلك بمتوسّط قدره (3.94) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.15).

كما تأكّد الباحث من جدّية وموضوعية المبحوثين من خلا ل البندين (08) و (13) ، حيث أنّ إجاباتهم كانت شبه متطابقة في هذا البندين الّذين يحملان نفس المعنى ، بمتوسّط (4.04) للأوّل و (4.17) للثاني وبانحراف معياري (0.98) للأوّل و (1.01) للثاني .

1-2-2-2- بُعد العلاقة مع الرّؤساء:

البُعد	رقم البند	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري
العلاقة مع الرّؤساء	02	4.16	1.01
	06	2.94	1.19
	11	3.87	1.19
	19	4.25	1.11
النّتيجة الكلّية		**3.81**	**1.13**

جدول رقم(30) : رأي المرؤوسين في مدى تمّتعهم ببُعد العلاقة مع الرّؤساء

يتضّح من الجدول أعلاه أن المرؤوسين يرون أنّهم يتمتّعون بُعد العلاقة مع الرّؤساء وذلك بمتوسّط قدره (3.81) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وهذا بانحراف معياري يساوي (1.13) ، أي أنّ هناك تفاوتا في آراء المرؤوسين حيال هذا البُعد فمنهم من يرى أنّها منخفضة ، ومنهم من يرى أنّها عالية جدّا. وهذا المستوى يتفاوت حسب آراء المرؤوسين من بند إلى آخر ، حيث ير ى العاملون من خلال البند رقم (02) أنّهم يحافظون على علاقات إيجابية مع الرّئيس المباشر ، وذلك بمتوسّط قدره (4.16) ، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (1.01)، كما ير ون من خلال البند رقم (06) أنّهم يتلقون تشكرات من الرّئيس المباشر على مجهوداتهم المبذولة ،وذلك بمتوسّط قدره (2.94) ، وهي درجة منخفضة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.19) ، ويرون من خلال البند رقم (11) أنّهم يشاورون الرّئيس المباشر أثناء إنجاز أعمالهم ، وذلك بمتوسّط قدره (3.87)، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.19) ، وأخيرا يرون من خلال البند رقم (19) أنّهم يحترمون تعليمات وتوجيهات الرّئيس المباشر ، وذلك بمتوسّط قدره (4.25) ، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (1.11) .

1-2-2-3- بُعد العلاقة مع العاملين (الزملاء):

البُعد	رقم البند	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري
العلاقة مع العاملين	03	4.06	1.11
	07	3.97	0.92
	12	4.24	0.94
	16	3.74	1.09
النّتيجة الكلّية		**4.00**	**1.02**

جدول رقم(31) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّعهم ببُعد العلاقة مع العاملين

يتضّح من الجدول السّابق أن المرؤوسين يرون أنّهم يتمتّعون بُعد العلاقة مع العاملين الزّملاء وذلك بمتوسّط قدره (4.00) ، وهي درجة مرتفعة ، وهذا بانحراف معياري يساوي (1.02) ، أي أنّ هناك تفاوتا في آراء المرؤوسين حيال هذا البُعد فمنهم من يرى أنّها منخفضة ، ومنهم من يرى أنّها عالية جدّا. وهذا المستوى يتفاوت حسب آراء المرؤوسين من بند إلى آخر ، حيث يرى العاملون من خلال البند رقم (03) أنّهم يشجعون زملاءهم على العمل بروح الفريق الواحد ، وذلك بمتوسّط قدره (4.06) ، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (1.11)، كما يرون من خلال البند رقم (07) أنّهم ينصتون باهتمام لآراء الزملاء العاملين معهم ،وذلك بمتوسّط قدره (3.97) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (0.92) ، ويرون من خلال البند رقم (12) أنّهم يحافظون على علاقات إيجابية مع زملائهم في العمل ، وذلك بمتوسّط قدره (4.24)، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (0.94) ، وأخيرا يرون من خلال البند رقم (16) أنّهم يعاونون بقية الموظفين في إنجاز أعمالهم ، وذلك بمتوسّط قدره (3.74) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.09) .

1-2-2-4- بُعد الصّفات الشخصية :

الإنحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	رقم البند	البُعد
0.99	4.00	04	الصّفات الشخصية
1.18	3.71	09	
1.01	4.14	14	
1.04	4.20	18	
1.06	**4.01**	النّتيجة الكلّية	

جدول رقم(32) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّعهم ببُعد الصّفات الشخصية

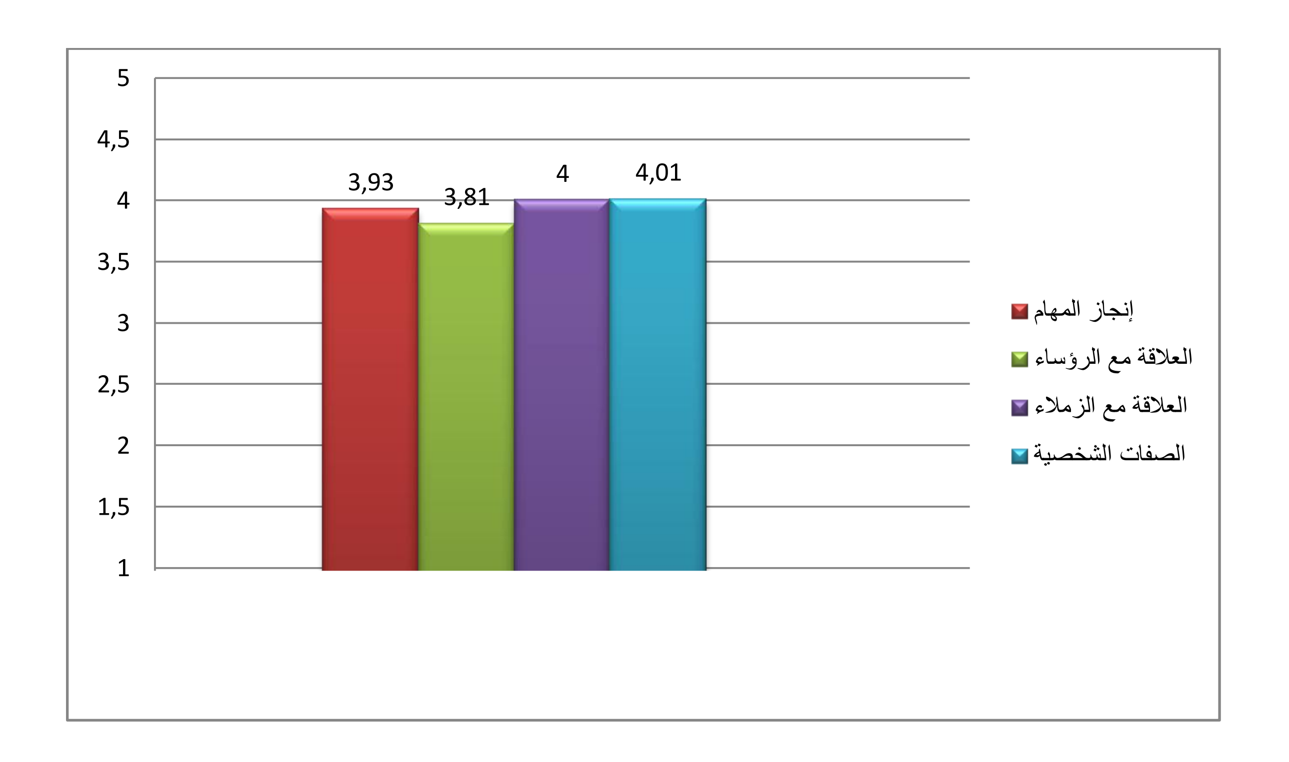
يتضّح من الجدول السّابق أن المرؤوسين يرون أنّهم يتمتّعون بُعد الصّفات الشخصية وذلك بمتوسّط قدره (4.01) ، وهي درجة مرتفعة ، وهذا بانحراف معياري يساوي (1.06) ، أي أنّ هناك تفاوتا في آراء المرؤوسين حيال هذا البُعد فمنهم من يرى أنّها منخفضة ، ومنهم من يرى أنّها عالية جدّا. وهذا المستوى يتفاوت حسب آراء المرؤوسين من بند إلى آخر ، حيث ير ى العاملون من خلال البند رقم (04) أنّهم يتصفون بروح المبادرة في إنجاز أعمالهم ، وذلك بمتوسّط قدره (4.00) ، وهي درجة مرتفعة ، وبانحراف معياري قدره (0.99)، كما ير ون من خلال البند رقم (09) أنّهم يضحّون بوقتهم من أجل إتمام أعمالهم ،وذلك بمتوسّط قدره (3.71) ، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وبانحراف معياري قدره (1.18) ، ويرون من خلال البند رقم (14) أنّهم يحافظون على الوسائل المتاحة لهم قدر المستطاع ، وذلك بمتوسّط قدره (4.14)، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (1.01) ، وأخيرا يرون من خلال البند رقم (18) أنّهم يتميّزون بالإتقان في إنجاز نشاطاتهم الوظيفية ، وذلك بمتوسّط قدره (4.20) ، وهي درجة عالية ، وبانحراف معياري قدره (1.04) .

1-2-2-5- الأداء الوظيفي إجمالا :

الإنحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الأبعاد الأربعة	
1.07	3.93	إنجاز المهام	01
1.13	3.81	العلاقة مع الرّؤساء	02
1.02	4.00	العلاقة مع العاملين	03
1.06	4.01	الصّفات الشخصية	04
1.07	**3.94**	**الأداء الوظيفي ككلّ**	

جدول رقم(33) : رأي المرؤوسين في مدى تمتّعهم بأبعاد الأداء الوظيفي

نستخلص من الجدول أعلاه أنّ العاملين في المؤسّسة مجال الدّراسة يتمتّعون بأبعاد الأداء الوظيفي التي تضمنّتها أداة البحث بمستوى مرتفع نسبيا (فوق المتوسّط) ، وذلك من وجهة نظرهم ، بمتوسّط قدره (3.94)، وانحراف معياري قدره (1.07) . حيث يتفاوت مستوى الأداء الوظيفي باختلاف الأبعاد ، حيث نجده مرتفعا في بُعد الصّفات الشخصية بدرجة (4.01)، ثمّ يليه بُعد العلاقة مع العاملين بدرجة (4.00)، ثمّ يليه بعد إنجاز المهام بدرجة (3.93) ، وأخيرا بُعد العلاقة مع الرّؤساء بدرجة (3.81). والشّكل التالي يلخّص هذه الدّرجات :



شكل رقم(13) : رأي المرؤوسين في مستوى أدائهم الوظيفي

يتضح من الشّكل أعلاه أنّ مستوى الأداء الوظيفي للعاملين المرؤوسين بالمديرية الجهوية للتّوزيع قسنطينة مرتفع نسبيا (فوق المتوسّط) ، وهذا المستوى متقارب نسبيا في الأبعاد الأربعة للأداء الوظيفي التي تضمّنتها أداة البحث ، حيث نجد أنّ مستوياتها متقاربة .

3-1-عرض ومناقشة النّتائج في ضوء الفرضيات:

لقد قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لفرضيات وبيانات الدّراسة، بتطبيق معامل إرتباط سبيرمان ، عند مستوى معنوية يساوي 0.01 (أي باحتمال خطأ قدره 1 %)، حيث كانت قيمه موجبة ، ورغم أنّ فرضيات الدّراسة لم تتمّ الإشارة فيها إلى قوّة العلاقة الإرتباطية بين المتغيّرات إلاّ أنّ الباحث قام بتحليل هذه القوّة ، وتراوحت ما بين 0.48 و 0.65 ، و اعتمد الباحث في تحليل قوّة معامل الإرتباط على النموذج التالي :

قيمة المعامل	**0.59 -0.48**	**0.65 – 0.60**
قوّة العلاقة	متوسّطة	قويّة

جدول رقم (34) : نموذج للحكم على قوّة العلاقة الإرتباطية

وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول مجال قوّة معامل الإرتباط ، فمنهم من اعتبر أن العلاقة قويّة ابتداء من 0.50 ومنهم من يرى ذلك ابتداء من 0.75 والبعض ابتداء من 0.80 ..إلخ وذلك راجع لإعتبارت موضوعية وذاتية تتعلّق بطبيعة دراساتهم ، وعلى العموم فإنّ اعتماد الباحث على النّموذج أعلاه راجع للإعتبارات التّالية :

- عدم تطرّق الباحث في هذه الدّراسة لأثر المتغيّرات الديموغرافية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، هذه المتغيّرات قد تقوّي العلاقة الإرتباطية بين القيادة التّحويلية والأداء الوظيفي .
- إمكانية وجود عوامل أو متغيّرات أخرى قد تقوّي هذه العلاقة الإرتباطية دون أن يقوم الباحث بتحديدها و/أو التّحكّم فيها .
- إعتبار بعض الباحثين (René Zazzo) أنّ العلاقة قويّة عند $r > 0.60$ في العلوم الإجتماعية .
- ضبط تحليل العلاقة الإرتباطية بين الأبعاد وفق نموذج موحّد .

1-3-1- مناقشة النّتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

(هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد التّأثير المثالي و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين)

المتغيّرات	إنجاز المهام	العلاقة مع الرّؤساء	العلاقة مع العاملين	الصّفات الشخصية	الأداء الوظيفي إجمالا
الصّفات المثالية	**0.58****	**0.54****	**0.55****	**0.52****	**0.59****
السّلوك المثالي	**0.58****	**0.56****	**0.58****	**0.58****	**0.62****
التّأثير المثالي إجمالا	**0.62****	**0.58****	**0.60****	**0.58****	**0.64****

** دالّ عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (35) : معاملات إرتباط سبيرمان بين أبعاد التّأثير المثالي وأبعاد الأداء الوظيفي

يتضّح من خلال معاملات الإرتباط في الجدول أعلاه أنّ هناك علاقة خطية إرتباطية موجبة قويّة بين بُعد التّأثير المثالي والأداء الوظيفي حيث تساوي قيمته **(0.64)** ، كما يرتبط إيجابيا ، وبشيء من التباين ، مع أبعاد الأداء الوظيفي منفردة ، فالتّأثير المثالي يرتبط بالدّرجة الأولى مع بُعد إنجاز المهام بعلاقة موجبة قوية تساوي (0.62) ، ثمّ في الدّرجة الثانية مع بُعد العلاقة مع العاملين بقيمة (0.60) ، وأخيرا بقيمة (0.58) مع بُعدي العلاقة مع الرّؤساء و بُعد الصّفات الشّخصية .

إنّ العلاقة الإرتباطية بين بُعد التّأثير المثالي والأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة ما هي إلاّ نتاج للعلاقة الإرتباطية بين بُعدي الصّفات المثالية والسّلوك المثالي اللذين يشملهما بُعد التّأثير المثالي في علاقته مع الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة ، حيث نجد أنّ بُعد الصّفات المثالية يرتبط هو الآخر إيجابيا بالأداء الوظيفي بقيمة (0.59)، وهي علاقة متوسّطة ، و يرتبط هذا البُعد مع بُعد إنجاز المهام بالدّرجة الأولى وبقيمة (0.58)، وبالدّرجة الثانية مع بعد العلاقة مع العاملين بقيمة (0.55)، ثمّ بُعد العلاقة مع الرّؤساء بقيمة (0.54)وأخيرا بعد الصّفات الشّخصية بقيمة (0.52).

كما نجد أنّ بُعد السّلوك المثالي يرتبط هو الآخر إيجابيا مع الأداء الوظيفي بقيمة (0.62)، وهي علاقة قويّة ، حيث يرتبط هذا البُعد مع كلّ من بُعد إنجاز المهام والعلاقة مع العاملين والصّفات الشخصية بقيمة (0.58)، أمّا مع بُعد العلاقة مع الرّؤساء فبقيمة (0.56).

من خلال النّتائج السّابقة وجد الباحث أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة قويّة بين بُعد التّأثير المثالي الذي يعتبر سمة من سمات السّلوك القيادي التّحويلي لدى الرّؤساء والمشرفين في المؤسّسة مجال البحث مع مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، أي أنّه كلّما زاد مستوى هذا البعد كسلوك يمارسه الرّؤساء والمشرفون من خلال غرس الإعتزاز في المرؤوسين والتعاون معهم وتجاوز مصالحهم الشّخصية من أجل مصلحة المجموعة وتمتعهم بشعور بالقوّة والثقة وتقديمهم تضحيات شخصية لمنفعة المرؤوسين والتحدّث والحوار حول أهمّ قيم ومعتقداتهم والتفاتهم إلى النّتائج الأخلاقية والمعنوية للقرارات التي يتّخذونها وحصر الإهتمام في تقوية معنى الهدف لديهم وكذا وضعهم لإمكانيات جديدة ومثيرة في تعاملهم مع مختلف المواقف التي تمسّ المرؤوسين ،كلّما زاد مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، حيث يرتبط مستوى سلوك التّأثير المثالي للرّؤساء إيجابا وبقوّة مع مستوى إنجاز المرؤوسين للمهام المنوطة بهم كما يرتبط إيجابا وبقوّة مع مستوى علاقة المرؤوسين مع بعضهم البعض ، و يرتبط إيجابا وبدرجة متوسّطة مع مستوى الصّفات الشّخصية ومستوى العلاقة مع الرّؤساء ، وهذا راجع ربّما إلى الإنخفاض النّسبي لمستوى العلاقة مع الرّؤساء ذاتها ، حيث نجده في المرتبة الأخيرة بمتوسّط (3.81) .

بناء على ما سبق ، يمكن القول بأنّ الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها : (هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد التّأثير المثالي و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين) قد تحقّقت .

1-3-2- مناقشة النّتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

(هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد التّحفيز الإلهامي و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين)

المتغيّرات	إنجاز المهام	العلاقة مع الرّؤساء	العلاقة مع العاملين	الصّفات الشخصية	الأداء الوظيفي إجمالا
التّحفيز الإلهامي	**0.61****	**0.60****	**0.61****	**0.61****	**0.65****

** دالّ عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم(36) : معاملات إرتباط سبيرمان بين بُعد التّحفيز الإلهامي وأبعاد الأداء الوظيفي

يتضّح من خلال معاملات الإرتباط في الجدول أعلاه أنّ هناك علاقة خطية إرتباطية موجبة قويّة بين بُعد التّحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي حيث تساوي قيمته **(0.65)** ، كما يرتبط إيجابيا ، مع تقارب كبير ، مع أبعاد الأداء الوظيفي منفردة ، فالتّحفيز الإلهامي يرتبط مع كلّ من بُعد إنجاز المهام و العلاقة مع العاملين والصّفات الشّخصية بقيمة تساوي (0.62) ، ثمّ في الدّرجة الأخيرة مع بُعد العلاقة مع الرّؤساء بقيمة (0.60).

من خلال النّتائج السّابقة وجد الباحث أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة قويّة بين بُعد التّحفيز الإلهامي الذي يعتبر سمة من سمات السّلوك القيادي التّحويلي لدى الرّؤساء والمشرفين في المؤسّسة مجال البحث مع مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، أي أنّه كلّما زاد مستوى هذا البُعد كسلوك يمارسه الرّؤساء والمشرفون من خلال تحدّثهم بتفاؤل عن المستقبل والتحدّث مع المرؤوسين بحماس عمّا يجب إنجازه وتقديم صورة جميلة ومثيرة لما يجب أن يكون وكذا القدرة على اتخاذ المواقف بشأن القضايا المثيرة للجدل بين العاملين ،كلّما زاد مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، حيث يرتبط مستوى سلوك التّحفيز الإلهامي للرّؤساء إيجابا وبقوّة مع مستوى إنجاز المرؤوسين للمهام المنوطة بهم ومستوى علاقة المرؤوسين مع بعضهم البعض و مستوى الصّفات الشّخصية ، ويرتبط إيجابا وبقوّة أقلّ نسبيا مع مستوى العلاقة مع الرّؤساء ، وهذا راجع ربّما إلى الإنخفاض

النّسبي لمستوى العلاقة مع الرّؤساء ذاتها ، حيث نجده في المرتبة الأخيرة بمتوسّط (3.81) مقارنة بأبعاد الأداء الأخرى .

بناء على ما سبق ، يمكن القول بأنّ الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها : (هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد التّحفيز الإلهامي و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين) قد تحقّقت .

1-3-3- مناقشة النّتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

(هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بعُد الإستثارة الفكرية ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين)

المتغيّرات	إنجاز المهام	العلاقة مع الرّؤساء	العلاقة مع العاملين	الصّفات الشخصية	الأداء الوظيفي إجمالا
الإستثارة الفكرية	**0.50****	**0.46****	**0.48****	**0.50****	**0.52****

** دالّ عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم(37) : معاملات إرتباط سبيرمان بين بعد الإستثارة الفكرية وأبعاد الأداء الوظيفي

يتضّح من خلال معاملات الإرتباط في الجدول أعلاه أنّ هناك علاقة خطية إرتباطية موجبة متوسّطة بين بُعد الإستثارة الفكرية والأداء الوظيفي حيث تساوي قيمته **(0.52)** ، كما يرتبط إيجابيا ، مع شيء من التباين ، مع أبعاد الأداء الوظيفي منفردة ، فالتّحفيز الإلهامي يرتبط مع كلّ من بُعد إنجاز المهام والصّفات الشّخصية بقيمة تساوي (0.50) ، ثمّ في الدّرجة التالية مع بُعد العلاقة مع العاملين بقيمة (0.48)، وأخيرا بُعد العلاقة مع الرّؤساء بقيمة (0.46)، وهي علاقات متوسّطة القوّة .

من خلال النّتائج السّابقة وجد الباحث أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة متوسّطة بين بُعد التّحفيز الإلهامي الذي يعتبر سمة من سمات السّلوك القيادي التّحويلي لدى الرّؤساء والمشرفين في المؤسّسة محال البحث مع مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، أي أنّه كلّما زاد مستوى هذا البُعد كسلوك يمارسه الرّؤساء والمشرفون من خلال إعادتهم النظر في الإنتقادات الموجهة والبحث عن الإختلافات في وجهات النّظر عند حلّ المشكلات وجعل المرؤوسين ينظرون للمشكلة من زوايا مختلفة وكذا تشجيع التفكير الإبداعي للتعامل مع المشاكل التقليدية ،كلّما زاد مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، حيث يرتبط مستوى سلوك الإستثارة الفكرية للرّؤساء أكثر مع إنجاز المرؤوسين للمهام المنوطة بهم و مستوى الصّفات الشّخصية ، وبدرجة أقلّ نسبيا ، وقوّة متوسّطة ، بالنّسبة للعلاقة مع العاملين ، وأخيرا ، وبدرجة قوّة متوسّطة مع بُعد العلاقة مع الرّؤساء ، وهذا

راجع ربّما إلى الإنخفاض النّسبي لمستوى العلاقة مع الرّؤساء ذاتها ، حيث نجده في المرتبة الأخيرة بمتوسّط (3.81) مقارنة بأبعاد الأداء الأخرى .

بناء على ما سبق ، يمكن القول بأنّ الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها : (هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد الإستثارة الفكرية و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين) قد تحقّقت .

1-3-4- مناقشة النّتائج في ضوء الفرضية الجزئية الرّابعة :

(هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد الإهتمام الفردي و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين)

المتغيّرات	إنجاز المهام	العلاقة مع الرّؤساء	العلاقة مع العاملين	الصّفات الشخصية	الأداء الوظيفي إجمالا
الإهتمام الفردي	**0.55****	**0.50****	**0.51****	**0.49****	**0.55****

** دالّ عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم(38) : معاملات إرتباط سبيرمان بين بعد الإهتمام الفردي وأبعاد الأداء الوظيفي

يتضّح من خلال معاملات الإرتباط في الجدول أعلاه أنّ هناك علاقة خطية إرتباطية موجبة متوسّطة بين بُعد الإهتمام الفردي والأداء الوظيفي حيث تساوي قيمته **(0.55)** ، كما يرتبط إيجابيا ، مع شيء من التباين ، مع أبعاد الأداء الوظيفي منفردة ، فالتّحفيز الإلهامي يرتبط مع بُعد بُعد إنجاز المهام بقيمة تساوي (0.55) ، ثمّ في الدّرجة الثانية مع بُعد العلاقة مع العاملين بقيمة (0.51)، ثمّ يليه بُعد العلاقة مع الرّؤساء بقيمة (0.50) ، وأخيرا بُعد الصّفات الشّخصية بقيمة (0.49)، وهي علاقات متوسّطة القوّة .

من خلال النّتائج السّابقة وجد الباحث أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة متوسّطة بين بُعد الإهتمام الفردي الذي يعتبر سمة من سمات السّلوك القيادي التّحويلي لدى الرّؤساء والمشرفين في المؤسّسة محال البحث مع مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، أي أنّه كلّما زاد مستوى هذا البُعد كسلوك يمارسه الرّؤساء والمشرفون من خلال قضاء وقتهم في مرافقة وتعليم المرؤوسين ومساعدتهم في تنمية نقاط القوّة لديهم والإستماع باهتمام لانشغالاتهم ومعاملتهم كأفراد مستقلين وليس فقط كأعضاء في المجموعة ،كلّما زاد مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، حيث يرتبط مستوى سلوك الإهتمام الفردي أكثر مع إنجاز المرؤوسين للمهام المنوطة بهم ، وبدرجة أقلّ مع علاقة العاملين مع بعضهم ، وبدرجة أقلّ مع العلاقة مع الرّؤساء وأخيرا ، وبقوّة متوسّطة ، مع الصّفات الشخصية للمرؤوسين .

بناء على ما سبق ، يمكن القول بأنّ الفرضية الجزئية الرّابعة التي مفادها : (هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد الإهتمام الفردي و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين) قد تحقّقت .

1-3-5- مناقشة النّتائج في ضوء الفرضية العامّة:

(هناك علاقة إرتباطية بين سلوك القيادة التّحويلية للمشرفين ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين)

الأبعاد	إنجاز المهام	العلاقة مع الرّؤساء	العلاقة مع العاملين	الصّفات الشخصية	الأداء الوظيفي إجمالا
القيادة التّحويلية إجمالا	**0.62** **	**0.58** **	**0.60** **	**0.59** **	**0.64** **

** دالّ عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (39) : معاملات الإرتباط بين أبعاد القيادة التّحويلية وأبعاد الأداء الوظيفي

يتضّح من خلال معاملات الإرتباط في الجدول أعلاه أنّ هناك علاقة إرتباطية خطية موجبة قويّة بين القيادة التّحويلية إجمالا والأداء الوظيفي حيث تساوي قيمته **(0.64)** ، كما ترتبط إيجابيا ، مع قليل من التباين ، مع أبعاد الأداء الوظيفي منفردة ، فالقيادة التّحويلية ترتبط مع بُعد إنجاز المهام بقيمة تساوي (0.62) ، وهي علاقة قويّة ، ثمّ في الدّرجة الثانية مع بُعد العلاقة مع العاملين بقيمة (0.60)، وهي علاقة قويّة ، ثمّ يليه بُعد الصّفات الشّخصية بقيمة (0.59) ، وهي علاقة متوسّطة ، وأخيرا بُعد العلاقة مع الرّؤساء بقيمة (0.58) ، وهي علاقة متوسّطة.

من خلال النّتائج السّابقة وجد الباحث أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة قويّة بين مستوى السّلوك القيادي التّحويلي لدى الرّؤساء والمشرفين في المؤسّسة مجال البحث مع مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، أي أنّه كلّما زاد مستوى هذا السّلوك الذي يمارسه الرّؤساء والمشرفون من خلال الأبعاد الأربعة للقيادة التّحويلية وهي : التّأثير المثالي – التّحفيز الإلهامي – الإستثارة الفكرية –الإهتمام الفردي ،كلّما زاد مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين . حيث يرتبط مستوى السّلوك القيادي التّحويلي إيجابيا وبقوّة مع مستوى إنجاز المرؤوسين للمهام المنوطة بهم والمتمثّلة في إحترام الوقت الخاص بعملهم والمساهمة بفعالية في حلّ المشكلات والإلتزام بتحقيق الأهاف الوظيفية في الآجال المحدّدة والسّعي إلى بذل مجهودات أخرى إضافية والإستعداد الكامل لتحمّل مسؤوليات

أعلى وكذا الإعتماد على النّفس في إنجاز المهام .كما يرتبط السّلوك القيادي التّحويلي إيجابيا وبقوّة مع مستوى علاقة العاملين مع بعضهم البعض والمتمثّلة في تشجيع الزملاء لبعضهم على العمل بروح الفريق الواحد والإنصات لآراء الزملاء والحفاظ على علاقات إيجابية معهم ومعاونتهم في إنجاز مهامهم . ويرتبط السّلوك القيادي التّحويلي إيجابيا وبقوّة متوسّطة مع مستوى الصّفات الشّخصية في العمل لدى المرؤوسين التي تعتبر مؤشرا من مؤشرات الأداء في المؤسّسة مجال البحث وتتمثّل في : تحلّي المرؤوسين بروح المبادرة في إنجاز أعمالهم والتضحية بأوقاتهم من أجل إتمام عملهم والمحافظة على الوسائل المتاحة لهم قدر المستطاع وكذا الإتقان في إنجاز النّشاطات الوظيفية . كما يرتبط السّلوك القيادي التّحويلي إيجابيا وبقوّة متوسّطة مع مستوى العلاقة مع الرّؤساء والمتمثّلة في: الحفاظ على علاقات إيجابية مع الرّئيس المباشر واحترام تعليماته وتوجيهاته واستشارته أثناء إنجاز الاعمال وتلقي التشجيع والمدح من طرفه على المجهودات المبذولة .

بناء على ما سبق ، وفي ضوء الفرضيات الجزئية ، يمكن القول بأنّ الفرضية العامّة التي مفادها : (هناك علاقة إرتباطية بين سلوك القيادة التّحويلية للمشرفين ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين) قد تحقّقت .

1-4- مناقشة النّتائج في ضوء الدّراسات السّابقة :

بيّن التحليل الإحصائي إرتباط القيادة التّحويلية إيجابيا بالأداء الوظيفي بالمؤسّسة مجال الدّراسة ، وهذا ما أكّدته الدّراسات السّابقة ، حيث ارتبطت القيادة التّحويلية إيجابيا بالأداء في

الولايات المتحدة ، وشركات في أمريكا الشمالية مثل **دراسة (LeBrasseur Whissell, & Ojha, 2002; Seltzer & Bass, 1990)** ، وفي الشركات الرّوسية ، **دراسة (Elenkov, 2002)** ، وفي الشركات الكورية **دراسة (Jung & Sosik 2002)** ، ونيوزيلاندا **(Singer, 1985)** . وفي المجال العسكري **دراسة (Bass Avolio,, Jung, & Berson, 2003; Masi & Cooke, 2000)** ، وفي القطاع الخاص **دراسة (Hater & Bass, 1988; Yammarino & Dubinsky, 1994)**، وفي المجال الحكومي **دراسة (Wofford, Whittington, & Goodwin, 2001)** ، وفي المجال التربوي **دراسة (Harvey, Royal, & Stout, 2003; Tucker, Bass, & Daniel, 1990)** ، وفي المنظمات غير الرّبحية مثـــلا **دراسة (Egri & Herman, 2000; Riggio, Bass, & Orr, 2004)** ، وفي مجال الرّعاية الصحية **دراسة (Gellis, 2001; Bycio et al., 1995)** ، وفي مجال التعليم الأساسي **دراسة (Hoover, Petrosko, & Schulz, 1991; Kirby, Paradise, & King, 1992)** ، وفي المجال الرّياضي **(Charbonneau, Barling, & Kelloway, 2001)** ، وعمّال السّجن **دراسة (Walters, 1998)**.

وتتفق نتائج هذه الدّراسة مع **دراسة ماسي وكوك Masi and Cooke ،2000** بعنوان: "آثار القيادة التّحويلية على تحفيز وتمكين وإنتاجية العاملين" : حيث تبين أن القادة التّحويليين يميلون إلى تمكين وتحفيز العاملين مما أدى إلى زيادة التزام المجندين وتحسين أدائهم .

كما تتفق نتائج هذه الدّراسة مع دراسة **أرنولد وآخرون Arnold & al ، 2001** بعنوان: "القيادة التّحويلية أو القفص الحديدي أيهما يقود إلى الثقة والالتزام وكفاءة الفريق" : حيث تبين أن للقيادة التّحويلية دورا بالغ الأهمية في بناء الثقة والالتزام وكفاءة فريق العمل.

و تتشابه نتائج هذه الدّراسة مع دراسة **سكوبرويك وآخرون schaubroek & al** ، **2007** بعنوان: "تأثير القيادة التّحويلية على أداء الفريق ":حيث كشفت على أنّ القيادة التّحويلية قد أثّرت في أداء الفريق من خلال التّأثير غير المباشر لفعالية الفريق .

كما تتشابه نتائج هذه الدّراسة مع **دراسة الغامدي ، 2006** بعنوان : "القيادة التّحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية : أنموذج مقترح " : حيث توصلت الدّراسة إلى أنّ أفراد الدّراسة يرون أنّ قادتهم يمارسون سلوك القيادة التّحويلية بدرجة متوسّطة .

كما تتشابه نتائج هذه الدّراسة مع نتائج دراسة **محمد عيسى ، 2008** بعنوان :" دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة " : حيث وجدت ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60 بالمائة .

كما تختلف نتائج هذه الدّراسة مع **دراسة العتري ، 2005** بعنوان:" القيادة التّحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم": حيث كشفت نتائج الدّراسة عن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلّمين ، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالّة إحصائيًا بين هذا المستوى والمستوى العام للسّلوك القيادي التّحويلي الذي كان منخفضا لدي مديري المدارس الثانوية، وهذا الإختلاف يرجع أساسا إلى الواقع المهني لكلّ مؤسّسة.

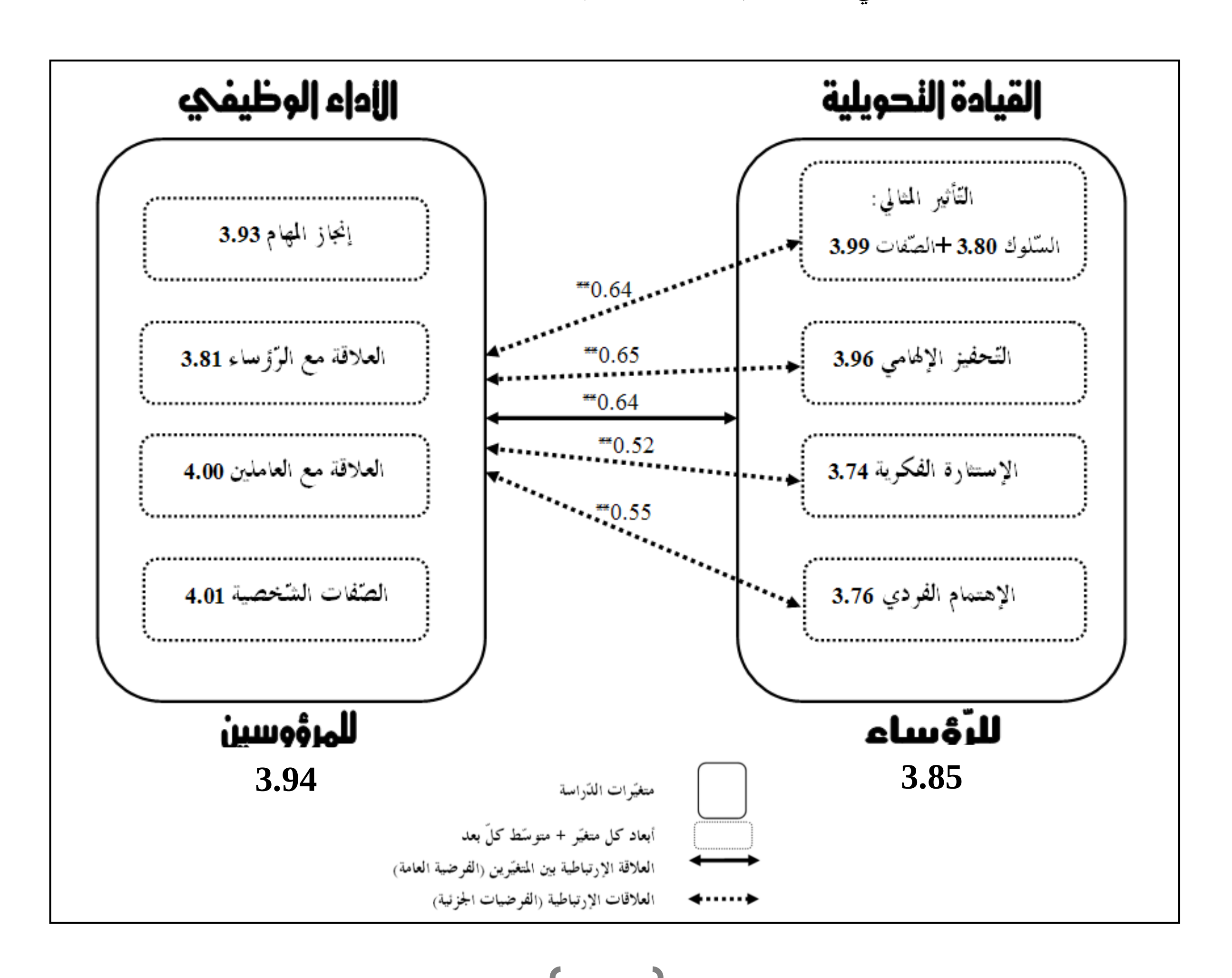
وعليه ، يمكن القول بناء على ما سبق ، أنّ الفرضية العامّة والفرضيات الجزئية قد تحققت على ضوء الدّراسات السّابقة .

2 خلاصة عامّـــــة :

بعد قيام الباحث بهذه الدّراسة المتعلقة بــــموضوع **"القيادة التّحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسّسة سونلغاز "** والتي هدفت أساسا إلى الإجابة على تساؤلين رئيسيين وهما : ما مدى توفّر سمات السّلوك القيادي التّحويلي لدى الرّؤساء و المشرفين بمؤسّسة سونلغاز؟ وما علاقة هذا السّلوك بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين ؟ توصّل الباحث إلى الإجابة على السّؤال الأوّل ضمنيا ، من خلال أداة البحث ، حيث تمّ حساب متوسّطات إجابات الأفراد المرؤوسين إزاء مدى تمتع رؤسائهم بسمات وخصائص السّلوك القيادي التّحويلي ، وأشارت النّتائج

إلى تمتع الرّؤساء بدرجة مرتفعة نسبيا بسلوكيات القيادة التّحويلية ، بمتوسّط حسابي يساوي (3.85) ، وانحراف معياري (1.17).

أمّا السؤال الثاني، فقد تمّ الإجابة عليه من خلال فرضيات الدّراسة، باعتبارها إجابات متوقعة لهذا السّؤال ،حيث بيّنت النّتائج وجود علاقة إرتباطية خطّية موجبة بين مستوى السّلوك القيادي التّحويلي للرّؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين بقيمة معامل إرتباط تساوي (0.64) وهذا عند مستوى معنوية 0.01. كما أشارت النّتائج إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التّحويلية منفردة مع مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين .والنّموذج الموضّح في الشكل رقم (14) ، يقدّم حوصلة عن ما توصلّت إليه الدّراسة الميدانية بالمديرية الجهوية للتّوزيع قسنطينة (الجانب التطبيقي) في ضوء الإطار النّظري والمفاهيمي للدّراسة (الجانب النّظري) :



شكل رقم (14) : نموذج يوضّح النّتائج الميدانية في ضوء الإطار النّظري للدّراسة

إنّ الدّراسة الميدانية والدّراسات السّابقة لهذه الدّراسة قد أكّدت الفرضيات الجزئية والفرضية العامّة بالإيجاب . وبالتالي فقد توصّل الباحث إلى تحقيق الأهداف الرّئيسية لهذه الدّراسة والمتمثّلة في : الكشف عن واقع السّلوك القيادي التّحويلي بالمؤسّسة مجال الدّراسة ، والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذا السّلوك ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين . وكذا تحقيق أهداف ثانوية أخرى تمثّلت في :محاولة التعريف بمفهوم القيادة التّحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة على اعتبار أنّها من المفاهيم الحديثة التي لا تزال لم تبحث على المستوى العربي بما فيه الكفاية ، و إبراز أهمّ ما توصلت إليه الدّراسات الميدانية السّابقة ،العربية والأجنبية ، عن أهميّة وعلاقة و أثر القيادة التّحويلية

إقتراحات وتوصيات :

بعد إجراء هذه الدّراسة ، أي الوقوف على موضوع " القيادة التّحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسّسة سونلغاز " ، واستخلاص النّتائج منها ، توصّل الباحث إلى مجموعة من التوصيات الأكاديمية والإقتراحات العملية ، والتي يأمل أن يستفيد منها الباحثون و المسؤولون بمؤسّسة سونلغاز :

- ضرورة عقد تربصات ودورات تكوينية للمسؤولين والرّؤساء (أصحاب المسؤوليات الإشرافية) تتعلق بموضوع القيادة التّحويلية تساهم بدورها في رفع مستوى ممارساتهم لها .
- إنّ الأبعاد الأربعة 4I's للقيادة التّحويلية تعتبر عوامل قوّة ترتكز عليها القيادة التّحويلية في علاقتها بتحسين أداء العاملين وكذا تحسين مستوى الممارسات الإدارية للقادة الإداريين في المؤسّسة مجال الدّراسة .

- يمكن للمسؤولين في مؤسّسة سونلغاز الإنطلاق من الأبعاد الأربعة للقيادة التّحويلية في بناء البرامج التدريبية .

- يمكن للمؤسّسة تقييم فعالية قادتها الإداريين من خلال مقياس القيادة متعدّد العوامل MLQ ، الذي وضعه باس وأفوليو .

- ضرورة زيادة الإهتمام الفردي بالمرؤوسين لتعزيز العلاقة مع الرّؤساء في المؤسّسة مجال الدّراسة .

- العمل على ايجاد تنسيق حقيقي بين الجامعة والمؤسسات ، من شأنه ان يساهم في تطوير

ومصداقية أكبر للبحث العلمي في مستوى الماجيستر ، ما يسمح للمؤسسات من الإستفادة الحقيقية من نتائج هذه الدّراسات .

- ضرورة إجراء دراسات أكثر عمقا تتناول أثر القيادة التّحويلية كمتغيّر مستقل على الأداء الوظيفي كمتغيّر تابع وكذا إختبار علاقة المتغيّرات الديموغرافية بالمتغيّر المستقل والتابع .

- ضرورة توسيع هذه الدّراسة لتشمل قطاعات أخرى مثل : التعليم – الصحّة العمومية – التكوين المهني – القطاع الخاص ...إلخ

- إجراء المزيد من الدّراسات والبحوث التي تتناول علاقة القيادة التّحويلية بمختلف المتغيّرات التنظيمية مثل : الثقافة التنظيمية – إدارة التغيير – فعاية تسيير الموارد البشرية ...إلخ

الخاتمـــــة :

لقد توصلت هذه الدّراسة عموما ، بجانبها النظري والميداني ، إلى أنّ القيادة التّحويلية ترتبط إيجابيا بالأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر العاملين بمؤسّسة سونلغاز .

فالقيادة التّحويلية كمدخل شمولي و حديث يصف مدى واسعا من القيادة التي تركّز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة ، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرّؤية ، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرّؤية ، مع الأخذ بالإعتبار تدريب المرؤوسين على تحمّل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم وتحقيق أداءات تفوق التوقعات ، ترتبط إرتباطا خطّيا قويّا وموجبا بالأداء الوظيفي للعاملين باعتباره مجموع الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف الكفء في المنظَّمة، والنّتائج الفعلية التي يحقّقها في مجال عمله بنجاح ، لتحقيق أهداف المنظّمة بكفاءة وفاعلية، وفقًا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية المحددة للعمل .

وهذا ما أكّدته نتائج الدّراسة الميدانية بالمديرية الجهوية للتّوزيع قسنطينة ، بالإعتماد على أداة البحث التي تمّ بناؤها وفق الأبعاد الأربعة للقيادة التّحويلية التي وضعها باس وأفوليو في مقياس القيادة متعدّد العوامل ، وكذا على أساس المعايير والأسس التي تعتمد عليها المؤسّسة في تقييم أداء موظفيها ، حيث تبيّن من خلال آراء مجتمع العاملين المرؤوسين أنّ الرّؤساء يتمتّعون بمستوى مرتفع نسبيا (فوق المتوسّط) في سلوك القيادة التّحويلية وأنّ المرؤوسين ي تمتّعون بمستوى أداء وظيفي

إنّ هذه الدّراسة فيما يمكن أن تضيفه إلى الرّصيد المعرفي في المجال النّظري والعملي، بالإضافة إلى تعزيزها للدّراسات السّابقة في هذا المجال ، تدعونا ، بحدودها الموضوعية والمكانية والزّمنية والبشرية، إلى دراسات أكثر عُمقا ، تساهم في فهم وتحليل إتجاه (سببية) هذه العلاقة الإرتباطية ، وإلى أبحاث أكثر شُمولا ، تساهم في التّعريف أكثر بواقع هذا النّمط من القيادة ، وعلاقته الإمبريقية بمختلف المتغيّرات التّنظيمية في مؤسساتنا الوطنية .

وهذ يستدعي فتح المجال واسعا أمام الباحثين ، للمساهمة بفعالية في تطوير وإثراء أدبيات القيادة الإدارية الحديثة ، لكي تساهم في فهم وتحسين واقع المنظّمة .

ملخّـــص

هدفت هذه الدّراسة إلى إبراز الأهمّية النّظرية و التطبيقية للقيادة التحويلية ، و ذلك من خلال الكشف عن واقع السّلوك القيادي التحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، والتعرّف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين مستوى هذا السّلوك عند الرّؤساء و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين .

حيث قام الباحث ببناء أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية ، من خلال الأبعاد الأربعة (Four I's) التي وضعها باس وأفوليو في مقياس القيادة متعدّد العوامل (MLQ) وهي : التأثير المثالي (السّلوك المثالي +الصّفات المثالية) (II) ، التّحفيز الإلهامي (IM)، الإستثارة الفكرية (IS) والإهتمام الفردي (IC). كما قام بتصميم أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي من خلال المعايير والأسس التي تعتمد عليها المؤسّسة في تقييم أداء موظّفيها.

وقد تبيّن من خلال آراء العاملين المرؤوسين بالمديرية الجهوية للتّوزيع قسنطينة ، أنّ رؤساءهم يتمتّعون بمستوى مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية ، وينطبق ذلك على الأبعاد الأربعة السّالفة الذّكر، وأنّ مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبيا .كما بيّنت النّتائج الإحصائية وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مستوى القيادة التحويلية للرّؤساء و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، وتنطبق هذه العلاقة على الأبعاد الأربعة منفردة في علاقتها مع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

الكلمات المفتاحية :

القيادة التحويلية ، التّأثير المثالي ، التّحفيز الإلهامي ، الإستثارة الفكرية ، الإهتمام الفردي ، الأداء الوظيفي .

Abstract

This study aimed at presenting the importance of transformational leadership , by ways of detection of the level of transformational leadership behavior in "sonelgaz" company , and identifying the relationship of this behavior with job performance level of subordinate employees.

So that , researcher, In order to achieve the objectives of the study, had developed an instrument to measure the level of transformational leadership behavior , covering (04) major dimensions (Four I's) of Transformational leadership contained in Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ) prepared by M.Bass & J.Avolio : Idealized Influence (Attributs+Behavior) (II), Inspirational Motivation (IM) , Intellectuel Stimulation (IS) , Individual Consideration (IC) . To identify the level of job performance of subordinates , the researcher constructed an instrument through some basis and elements on which the society bases on, in evaluating its employees .

It appeared from the views of the subordinates of the regional Directorate of distribution of Constantine, that their superiors have a relatively high level of transformational leadership behaviors, and the same applies to the four dimensions (Four I's), and that the level of job performance is relatively high. The statistical results also indicated a positive correlation between the level of transformational leadership of supervisors and the level of job performance of subordinates, and it is the same relationship for each of the four dimensions (Four I's) and job performance level of employees.

Key words :

transformational leadership , Idealized Influence , Inspirational Motivation , Intellectuel Stimulation , Individual Consideration , job performance .

Résumé

Cette étude a eu pour objectif de mettre en relief l'importance théorique et pratique du leadership transformationnel , en ce sens qu'elle fait partie des théories contemporaines qui ne fut pas suffisamment étudiée au niveau locale , et ce à travers la prise en connaissance de la réalité du comportement transformationnel des leaders au niveau de la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz «Sonelgaz »,et de la nature du rapport relationnel entre le niveau de ce comportement chez les chefs de service et le niveau de performance des agents subordonnés .

Ainsi , le chercheur a construit un outil pour mesurer le niveau du comportement du leadership transformationnel , à travers les quatre dimensions (Four I's) proposés par Bass & Avolio dans le Questionnaire du Leadership Multifactoriel(MLQ), qui sont : l'Influence Idéale (attributs + comportement) (II) , la Motivation Inspirationnelle (IM), la Stimulation Intellectuelle (IS) et la Considération Individuelle(IC). Comme il a construit un outil pour mesurer le niveau du performance à travers les paramètres et les critères sur lesquels compte la société pour l'évaluation du rendement de ses agents .

Et il s'est avéré d'après les avis des travailleurs sans responsabilité hiérarchique à la Direction Régionale de la Distribution constantine, que leurs responsables ont un niveau relativement élevé en ce qui concerne le comportement du leadership transformationnel , et il en est de même pour les quatre dimensions citées précédemment , et que leur niveau de performance est relativement élevé . Comme les résultats statistiques ont montré qu'il y a un rapport corrélationnel positif entre le niveau du comportement du leadership transformationnel des responsables et le niveau de performance des agents , et il en est de même pour chacune des quatre dimensions et le niveau de performance des agents .

Mots clés :

Leadership Transformationnel , Influence Idéale , Motivation Inspirationnelle , Stimulation Intellectuelle , Considération Individuelle , Performance .